

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA FORMALISATION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE : UNE MENACE
AUX VALEURS DU SECTEUR ?

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
MARILINE COMEAU-VALLÉE

AOÛT 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 -Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

La recherche exposée dans ce mémoire a été financée par les Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC).

La recherche s'insère dans un projet réalisé et financé par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) en partenariat avec le Comité d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSÎM), l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP).

REMERCIEMENTS

J'offre premièrement de sincères et chaleureux remerciements à mon directeur de recherche, M. Denis Harrison. Le mérite d'un mémoire appartient certes à l'auteur, mais également à son directeur qui l'encadre. Dans mon cas, mon directeur a été d'un soutien et d'une attention exceptionnels. La confiance qu'il m'a accordée ainsi que le soutien moral et financier qu'il a manifesté à mon égard m'ont permis d'accumuler des expériences professionnelles et personnelles marquantes qui font de moi une personne grandie. Je lui suis reconnaissante de l'accueil qu'il m'a fait au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISIS) et de mon intégration dans de stimulants projets de recherche. Je salue son amabilité, sa patience, sa disponibilité, sa souplesse d'esprit et son savoir. C'est certes avec joie et fierté que je dépose aujourd'hui ce mémoire, mais aussi avec un brin de nostalgie que je termine ce programme d'études et je conclus ce premier travail de recherche.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à Julie Cloutier, professeure au département Organisation et Ressources humaines, qui s'est montrée très patiente à mon endroit. Ses qualités en pédagogie et ses habiletés en statistiques ont fait d'elle une aide précieuse pour la réalisation de ce mémoire. J'adresse aussi des remerciements à Pierre Cossette, professeur au même département à l'École de gestion. Sa passion et son enthousiasme à aider les étudiants dans leur parcours universitaire méritent d'être soulignés.

Je dédie un merci particulier à Catherine Marchand pour m'avoir familiarisé avec les analyses statistiques et à Philippe Mirabel pour avoir travaillé à la mise en ligne du questionnaire électronique. Je remercie aussi du fond du cœur mes amies de longue date, Julie Fournier, pour entre autres avoir eu la gentillesse de faire une relecture de mon mémoire, et Isabelle Marion, pour m'avoir prodigué de bons encouragements.

Enfin, je ne peux passer outre ma reconnaissance envers mon conjoint, mes parents et ma sœur. Leur présence, leur écoute, leur confiance en moi et leur soutien constant m'assurent des bases solides me permettant de persévérer et de me surpasser. Merci beaucoup.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	XI
RÉSUMÉ	XII
INTRODUCTION	1
PROBLÉMATIQUE	6
Caractéristiques de la main-d'œuvre et modalités de travail en économie sociale	12
Les enjeux en gestion des ressources humaines (GRH) en économie sociale.....	16
Obstacles à l'introduction d'une GRH formelle en économie sociale	19
Objectifs de recherche.....	23
Hypothèses de recherche.....	23
CHAPITRE I.....	24
CADRE CONCEPTUEL	24
1.1. ÉCONOMIE SOCIALE.....	24
1.1.1. Définitions de l'économie sociale	24
1.1.1.1. Desroche : Approche basée sur les composantes.....	25
1.1.1.2. Defourny : Approche basée sur les valeurs.....	25
1.1.1.3. Laville : Approche basée sur l'économie solidaire	25
1.1.1.4. Vienney : Approche basée sur les acteurs, les activités et les règles	26
1.1.1.5. Définition retenue pour l'étude	26
1.1.2. Historique de l'économie sociale	27
1.1.3. Portrait de l'économie sociale au Québec	29
1.2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)	30
1.2.1. Définitions de la gestion des ressources humaines (GRH).....	30

1.2.1.1. Définition retenue pour l'étude	32
1.2.2. Théories sous-jacentes au concept de GSRH	33
1.2.2.1. Approche universaliste	33
1.2.2.2. Approche de contingence	33
1.2.2.3. Approche configurationnelle	34
1.2.3. Historique : L'essor de la GRH	35
1.2.4. Les pratiques de GRH	38
1.2.5. La formalisation des pratiques de GRH	41
1.2.5.1. Définitions de formalisation des pratiques de GRH	42
1.2.5.2. Définition retenue pour l'étude	45
1.3. PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	47
1.3.1. Évolution du concept de participation	47
1.3.1.1. La gestion participative	49
1.3.1.2. L'implication des employés	49
1.3.1.3. L'habilitation des employés	50
1.3.2. Les définitions et les modèles de la participation	51
1.3.2.1. Modèle de Tannenbaum et Schmidt (1958)	51
1.3.2.2. Modèle de Heller et Yukl (1969)	52
1.3.2.3. Modèle de Dachler et Wilpert (1978)	54
1.3.2.4. Modèle de Locke et Schweiger (1979)	57
1.3.2.5. Modèle de Lazes et Savage (1996)	58
1.3.2.6. Définition et modèle retenu pour l'étude	60
1.3.3. Théories sous-jacentes au concept de participation	60
1.3.3.1. L'approche humaniste	61
1.3.3.2. L'approche démocratique	61
1.3.3.3. L'approche de l'efficacité organisationnelle	61
1.4. SYNTHÈSE : RAPPEL DES OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	62
1.4.1. Hypothèses de recherche	64
CHAPITRE II	66
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	66
2.1. DEVIS DE RECHERCHE ET COLLECTE DES DONNÉES	66
2.2. POPULATION À L'ÉTUDE	69

2.3.	INSTRUMENT DE MESURE	71
2.3.1.	Structure et planification	73
2.3.2.	Évaluation de rendement	74
2.3.3.	Formation et développement	74
2.3.4.	Dotation	75
2.3.5.	Participation des employés	75
2.3.6.	Rémunération et incitation	77
2.3.7.	Conditions de travail.....	77
2.4.	LA VARIABLE INDEPENDANTE	78
2.5.	LA VARIABLE DEPENDANTE	80
2.6.	LES VARIABLES DE CONTROLE	80
2.6.1.	La taille de l'organisation	81
2.6.2.	Le secteur d'activité	82
2.6.3.	L'année de fondation.....	83
2.6.4.	Le revenu.....	83
2.6.5.	La présence d'un syndicat ou non	84
2.7.	COLLECTE DE DONNEES.....	85
2.8.	METHODES D'ANALYSE DE DONNEES.....	86
CHAPITRE III.....	88
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	88
3.1.	PRESENTATION DE L'ÉCHANTILLON	88
3.2.	PRESENTATION DES DONNEES– RESULTATS DESCRIPTIFS	94
3.2.1.	Formalisation des pratiques de GRH.....	95
3.2.2.	Participation des employés.....	96
3.2.3.	Tableau de corrélation entre la variable dépendante et indépendante	98
3.2.4.	Variables de contrôle.....	99
3.2.4.1	<i>Variables de contrôle et la formalisation des pratiques de GRH.....</i>	<i>99</i>
3.2.4.2.	<i>Variables de contrôle et la participation des employés.....</i>	<i>101</i>
3.3.	PRESENTATION DES RESULTATS – REGRESSIONS MULTIPLES.....	102

3.3.1.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (méthodes de travail)	103
3.3.2.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (rythme du travail)	104
3.3.3.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (coordination du travail)	104
3.3.4.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (construction des équipes de travail)	105
3.3.5.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (activités de formation)	106
3.3.6.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (dotation)	108
3.3.7.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (financement)	109
3.3.8.	Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (plan stratégique)	110
CHAPITRE IV	116
INTEPRÉTATION DES RÉSULTATS	116
4.1.	FORMALISATION DES PRATIQUES DE GRH.....	116
4.2.	PARTICIPATION DES EMPLOYES	123
4.3.	RELATION ENTRE LA FORMALISATION DES PRATIQUES DE GRH ET LA PARTICIPATION DES EMPLOYES.....	127
4.4.	LIMITES DE LA RECHERCHE	133
4.5.	IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	135
CONCLUSION	138
ANNEXE A	143
ANNEXE B	145
BIBLIOGRAPHIE	155

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Comparaison des pratiques de GRH selon les auteurs.....	39
Tableau 1.2	Pratiques de GRH retenues pour l'étude	41
Tableau 1.3	Transformations des organisations démocratiques.....	46
Tableau 2.1	Répartition des organisations en fonction du secteur d'activité.....	71
Tableau 2.2	Indicateurs de formalisation des pratiques de GRH.....	79
Tableau 3.1	Répartition des organisations selon le secteur d'activité.....	89
Tableau 3.2	Taille des organisations.....	90
Tableau 3.3	Répartition des organisations selon la taille.....	90
Tableau 3.4	Répartition des organisations selon leur année de fondation.....	91
Tableau 3.5	Répartition des organisations selon leur revenu.....	91
Tableau 3.6	Répartition des employés et des bénévoles selon le sexe.....	92
Tableau 3.7	Répartition des employés selon leur âge.....	93
Tableau 3.8	Répartition des employés selon le type de contrat de travail.....	93
Tableau 3.9	Répartition des employés selon leur ancienneté.....	94
Tableau 3.10	Répartition des employés selon leur scolarité.....	94
Tableau 3.11	Formalisation des pratiques de GRH.....	96
Tableau 3.12	Échelle de formalisation.....	96
Tableau 3.13	Degré de participation.....	97
Tableau 3.14	Tableau de corrélation entre la variable dépendante et indépendante.....	98
Tableau 3.15	Tableau de corrélation entre la formalisation et les variables de contrôle.....	100
Tableau 3.16	Tableau de corrélation entre les indicateurs de participation et les variables de contrôle.....	102
Tableau 3.17	Régression multiple pour l'indicateur 1 : méthodes de travail.....	103
Tableau 3.18	Régression pour l'indicateur 2 : rythme du travail.....	104
Tableau 3.19	Régression pour l'indicateur 3 : coordination du travail.....	105
Tableau 3.20	Régression pour l'indicateur 4 : construction des équipes de travail.....	106

Tableau 3.21	Régression pour l'indicateur 5 : activités de formation.....	107
Tableau 3.22	Régression pour l'indicateur 6 : dotation.....	108
Tableau 3.23	Régression pour l'indicateur 7 : financement.....	110
Tableau 3.24	Régression pour l'indicateur 8 : plan stratégique.....	111

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Continuum pour la prise de décision.....	52
Figure 1.2	Participation des employés.....	56
Figure 1.3	Continuum pour la prise de décision en fonction des sujets de décision.....	59
Figure 2.1	Continuum de la participation des employés en fonction des sujets de décision.....	76
Figure 3.1	Niveau de participation.....	97

RÉSUMÉ

La gestion des entreprises d'économie sociale, c'est-à-dire des organisations à but non lucratif et des coopératives, est aujourd'hui une préoccupation pour un grand nombre de chercheurs et de praticiens. La réalité actuelle soutient une tendance à la formalisation des pratiques de gestion dans ces organisations. Cette transformation s'accompagne cependant d'une inquiétude vis-à-vis l'idéologie du secteur. Certains craignent effectivement que la formalisation incite les entreprises d'économie sociale à mettre de côté leurs valeurs comme celles de la primauté des personnes, la démocratie et la participation. La présente recherche cherche donc à explorer les pratiques de gestion des ressources humaines, sous l'angle de la formalisation, puis à vérifier si la formalisation a une incidence sur une des valeurs importantes de l'économie sociale, soit la participation des employés.

Notre étude s'insère dans un projet de recherche partenariale qui avait comme mandat de faire l'exploration de la gestion des ressources humaines en économie sociale. Pour ce faire, un questionnaire portant sur le sujet a été réalisé en collaboration avec les partenaires impliqués et a été envoyé par voie électronique auprès de la population des entreprises d'économie sociale à Montréal. Pour les fins de ce mémoire, nous nous sommes intéressés à seulement qu'une partie des données du questionnaire, soit celles correspondant aux variables de nos objectifs de recherche.

Les principaux résultats de notre recherche démontrent la présence de pratiques de gestion des ressources humaines formelles dans les entreprises de notre échantillon. Cette formalisation ne signifie pas nécessairement un renoncement aux valeurs de participation. Les entreprises affichent un degré de participation des employés élevé. Qui plus est, les résultats obtenus par le biais de régressions montrent un lien positif entre la formalisation et certains indicateurs de participation.

Cette recherche est novatrice dans la mesure où elle dresse une première vue d'ensemble sur les pratiques de gestion des ressources humaines en économie sociale. Elle contribue également au développement des connaissances par le fait qu'elle répond à une problématique actuelle, à savoir l'impact de l'introduction d'une gestion dite formelle sur les valeurs de l'économie sociale. Enfin, les résultats ont une portée pour les praticiens dans la mesure où ils sensibilisent les gestionnaires à l'importance de mettre en place des pratiques de gestion tout en perpétuant les valeurs particulières du secteur.

Mots clés : économie sociale, organisations à but non lucratif, coopératives, gestion des ressources humaines, pratiques de gestion des ressources humaines, formalisation, participation des employés.

INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, le secteur à but non lucratif connaît une croissance importante. De plus en plus d'organisations prennent place sur le territoire nord-américain en ayant pour mission de servir les intérêts de la communauté plutôt que de générer des profits. Chez les francophones, l'essor de ce tiers secteur se fait surtout entendre sous le titre de l'économie sociale. Cette appellation englobe plus précisément les organisations à but non lucratif ainsi que les coopératives. Avec les secteurs public et privé, l'économie sociale constitue aujourd'hui l'un des trois pivots de la structure économique (Bidet, 2003 ; D'Amours, 2006).

Au Québec, d'après le Chantier de l'économie sociale, on compte près de 6 300 entreprises d'économie sociale (coopératives et organisations à but non lucratif) avec un chiffre d'affaires dépassant les 4 milliards de dollars. À plus grande échelle, au Canada, les organisations d'économie sociale vont jusqu'à compter 4% du PNB (Imagine Canada, 2005) et elles génèrent environ 120 000 emplois. La main-d'œuvre du secteur se distingue des autres milieux de travail par un plus haut niveau de scolarité et une composition majoritairement féminine (Charpentier et Trépanier, 2006). Sans aucun doute, l'économie sociale connaît un essor important dans la foulée des innovations et des nouvelles formes de travail. Ces chiffres confirment que l'économie sociale occupe une place importante dans l'économie; elle est un pourvoyeur de services significatifs (Saunders, 2004).

Si l'intérêt pour cette forme novatrice de l'économie s'est fait sentir sur le terrain, chez les praticiens, cela s'est aussi répercuté chez les chercheurs. Aujourd'hui, on peut dénombrer une quantité importante de recherches sur le sujet du secteur à but non lucratif et ses coopératives. Un nombre important d'études concerne d'ailleurs la gestion des entreprises d'économie sociale. En effet, constatant la croissance du secteur, la communauté de praticiens et de chercheurs s'empresse de connaître les pratiques de gestion efficaces pour réaliser la mission de ces entreprises. À cet effet, on retrouve des recherches à l'égard de certaines

fonctions telles le marketing (Moyer, 1994), la planification stratégique (Drucker, 2000; Youssofzai, 2000; Akingbola, 2006), la gouvernance (Cornforth, 2004 ; Chaves et Sajardo-Moreno, 2004; Charpentier et Trépanier, 2006), le financement (Imagine Canada, 2005 ; Harrisson et Gervais, 2007). Cependant, il existe encore très peu d'études portant sur la gestion des ressources humaines (GRH). Or, la diversité de la main-d'œuvre, les difficultés à l'égard de l'attraction, la motivation et la rétention du personnel, les exigences accrues en matière de compétitivité sont tous des enjeux importants relatifs à la GRH qui témoignent de l'importance de s'attarder à ce domaine dans ce secteur. Les acteurs de l'économie sociale réclament le besoin de mieux comprendre les dynamiques de la GRH et les moyens pour contrer les problématiques qui s'y rattachent (Comité d'économie sociale de l'île de Montréal; Chantier de l'économie sociale de Montréal). De manière parallèle, la littérature scientifique revendique aussi la nécessité de mieux connaître et comprendre la gestion de ce secteur (Cunningham, 1999; McMullen et Schellenberg, 2003; Davister, 2006). En plus d'enrichir nos connaissances sur l'économie sociale, Cunningham (1999) et Davister (2006) sont aussi d'avis que le fait d'étudier la GRH en économie sociale peut contribuer à améliorer notre connaissance sur la gestion en générale : l'économie sociale a certainement quelque chose à nous apprendre. Cela dit, à l'heure actuelle, nos connaissances ne sont pas suffisantes sur la GRH des entreprises de l'économie sociale.

Afin de parfaire les connaissances, notre étude a donc pour objectif d'explorer les pratiques de GRH dans les entreprises d'économie sociale. Le présent mémoire s'insère plus précisément dans un projet de recherche, lequel se veut une demande venant de la communauté de praticiens en économie sociale. Il a été réalisé par le Centre de recherche sur les innovations sociales en économie sociale (CRISES) en partenariat avec le Comité d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSÎM), l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP). La principale requête consiste en un portrait des pratiques de GRH pour le secteur de l'économie sociale. Les études se faisant très limitées sur le sujet, nous avons comme mandat de dresser une première vue d'ensemble de la GRH dans les entreprises d'économie sociale.

L'étude contenue dans ce mémoire comporte deux objectifs. D'abord, nous désirons savoir si les entreprises d'économie sociale adoptent des pratiques de GRH formelles. Pour ce faire, nous analyserons de manière descriptive la présence de pratiques formelles. Puis, à l'aide de ces données, nous vérifierons l'existence d'une relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés.

Nous croyons que le fait de connaître le degré de formalisation est un bon point de départ pour connaître les pratiques de GRH. Interroger les gestionnaires des entreprises d'économie sociale sur la présence d'un ensemble de pratiques de GRH et sur le degré de formalisation de ces pratiques (par exemple, la présence d'outils, de règles ou de politiques standardisées) peut nous donner un premier aperçu de la GRH dans les entreprises du secteur. Pour ce qui est de la relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés, nous avons choisi d'aborder cette question afin d'ajouter une contribution supplémentaire à notre recherche. Ayant la chance de se procurer des données sur un nombre important d'entreprises de l'île de Montréal, nous avons profité de l'occasion pour étudier l'une des problématiques qui anime actuellement la littérature scientifique, soit la tension entre le managérialisme et le volontarisme. L'idée est plus particulièrement d'étudier une parcelle de l'enjeu existant entre le désir de systématiser les pratiques de gestion afin de répondre aux pressions de la compétitivité et le désir de conserver son originalité et ses valeurs à l'intérieur de l'organisation.

Un devis de recherche de nature quantitatif a été retenu pour répondre à nos objectifs de recherche. En partenariat avec le CÉSÎM, le CRISES et l'ARUC-ÉS, nous avons construit un questionnaire électronique et nous avons procédé à une enquête auprès de l'ensemble des entreprises d'économie sociale situées sur l'île de Montréal. Une fois les données amassées, des analyses descriptives des pratiques de GRH ainsi que des analyses corrélationnelles entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés ont été effectuées. Plus précisément, la régression linéaire est la méthode statistique que nous avons privilégiée afin de tester nos hypothèses de recherche.

Le présent mémoire expose l'ensemble de notre travail de recherche. Les pages suivant cette section décrit la problématique à l'étude. Ceci est suivi par le chapitre I qui aborde les principaux concepts de l'étude. Nous y présentons plus précisément les définitions de l'économie sociale, de la GRH, de la formalisation des pratiques des ressources humaines ainsi que de la participation des employés. Afin de parfaire notre compréhension, nous dressons également un bref historique des concepts de l'économie sociale, de la GRH et de la participation des employés et ajoutons quelques théories sous-jacentes. Nous concluons cette section en rappelant nos hypothèses de recherche.

Ensuite, le chapitre II expose le cadre méthodologique de notre recherche. Nous décrivons la population à l'étude, l'instrument de mesure utilisé, la collecte de données ainsi que les méthodes d'analyses des données. C'est aussi dans ce chapitre que nous avons choisi de présenter la manière dont nous mesurons chacune des pratiques de GRH, la formalisation de ces pratiques et la participation des employés. Le premier objectif de notre recherche sera vérifié de manière descriptive et le deuxième, de manière analytique, c'est-à-dire à l'aide d'analyses statistiques. Nous avons également joint dans ce second chapitre les informations que nous possédons jusqu'à ce jour sur les variables de contrôle de notre étude.

Les résultats de notre recherche sont dévoilés au chapitre III du présent document. Les résultats concernent d'abord les caractéristiques générales de notre échantillon suivies des statistiques descriptives sur la formalisation des pratiques de GRH et la participation. Nous avons dressé la plupart de ces résultats sous forme de tableaux, afin de faciliter la lecture. Par la suite, nous avons ressorti les informations pertinentes concernant les variables de contrôle ainsi que les variables dépendante et indépendante de l'étude. Conformément à notre second objectif de recherche, la formalisation des pratiques joue le rôle de variable indépendante et la participation des employés, de variable dépendante. Nous présentons les résultats obtenus par l'intermédiaire de corrélations et de régressions.

Le chapitre IV présente l'interprétation des résultats. Nous mettons en perspective les résultats empiriques de notre étude avec les éléments théoriques et les faits relevant de la recension des écrits. Notre discussion porte sur la formalisation des pratiques de GRH et la

relation entre cette formalisation et la participation, conformément à nos deux objectifs de recherche.

PROBLÉMATIQUE

L'engouement pour le secteur de l'économie sociale au cours des dernières années a conduit les chercheurs à réaliser une multitude de recherches sur le sujet. Ces dernières ont eu des échos dans le domaine de la gestion. Avant d'aller plus loin, il importe ici de préciser que la plupart des écrits que nous pouvons recenser dans la littérature sont des recherches menées auprès d'organisations à but non lucratif. Bien souvent, les données sur lesquelles nous nous basons pour comprendre l'économie sociale sont effectivement des données provenant du milieu anglophone dans lequel on emploie plutôt le terme « Nonprofit sector » ou « Voluntary sector ». Il est difficile de bien circonscrire l'économie sociale, car il n'existe pas de définition universelle de ce concept (D'Amours, 2006). Dans le présent mémoire, nous emploierons donc les termes « secteur à but non lucratif », « secteur de l'économie sociale », « secteur volontaire » de manière équivalente. Bien sûr, nous apporterons des précisions à la définition de l'économie sociale dans le chapitre suivant. Pour l'instant, contentons-nous de savoir que l'économie sociale désigne l'ensemble des organisations productrices de biens et/ou services qui rencontre des objectifs sociaux plutôt que des objectifs de maximisation de profits et qui s'appuie sur des valeurs telles la participation et la démocratie. Cette définition permet de faciliter la compréhension de la présente section.

Cela dit, aujourd'hui, on retrouve un grand nombre d'auteurs qui étudient la gestion des entreprises d'économie sociale. Une portion d'entre eux s'interroge notamment sur la question de la performance et de la mesure du rendement de ces entreprises. Cette question a pris de l'ampleur, car il semblerait que les entreprises du secteur à but non lucratif subissent elles aussi des pressions venant de la compétitivité et des bailleurs de fonds (Delaney et Huselid, 1996 ; Cunningham, 1999 ; Dart, 2004 ; Davister, 2006). La vitalité croissante du secteur et son rôle accru dans la distribution de services aux citoyens, notamment dans le secteur de la santé et dans les services sociaux, se sont accompagnés de demandes accrues à l'égard de la rentabilité des activités (Billis et Harris, 1992).

Afin de mieux comprendre cette nouvelle réalité, il est utile de retracer les changements survenus au sein de l'État au courant des dernières années. En réponse aux limites de l'État-providence confronté notamment à une complexité croissante de la société, nous assistons, depuis 1970, à de nouvelles formes d'action de l'État. D'influence néolibérale, ces dernières s'appuient plus précisément sur les principes d'une nouvelle gestion publique (NGP), lesquels promeuvent une réorientation de la stratégie étatique en restreignant son rôle dans les sociétés. Le but est de réduire les coûts et de maximiser la performance, afin de rétablir l'ordre économique (Merrien, 1999).

Ainsi, la NGP a mené à l'externalisation des services publics. Les gouvernements transfèrent davantage de tâches à des organismes décentralisés comme les organisations à but non lucratif afin de desservir les intérêts des communautés. La nouvelle gestion pragmatique veut que les instances publiques confient la réalisation de programmes à de tels contractants dans le but d'améliorer la qualité des services (Delley, 1997). Les entreprises d'économie sociale étant l'expression de la société civile, elles se voient effectivement bien positionnées pour répondre aux demandes des collectivités. Elles sont directement impliquées dans les rapports entre l'État et les collectivités.

Par contre, la NGP ne se traduit pas non plus par une retraite absolue des pouvoirs publics. Ces derniers continuent de manœuvrer le gouvernail :

En clair, ils fixent les priorités collectives, évaluent les différentes possibilités d'action, dégagent des ressources financières, formulent des missions plus qu'ils ne s'investissent dans les détails de la réalisation. Identifier et définir les problèmes, formuler des buts, attribuer des mandats, évaluer les résultats obtenus [...] (Delley, 1997, p.10).

En partenariat avec les autorités publiques – principaux bailleurs de fonds – les entreprises d'économie sociale se voient donc dorénavant obligées de rendre compte de façon précise des mandats de plus en plus encadrés par des normes et des ressources standardisées (Richmond et Shields, 2004).

Sur le terrain, la NGP a conduit aussi à l'introduction de modes de fonctionnement de l'entreprise privée au sein des institutions publiques, afin de les rendre plus efficaces. Les

actions visent davantage la flexibilité et le clientélisme (Malo et Grenier, 2008). La NGP introduit une nouvelle culture de gestion, inspirée du *managérialisme* : on parle de culture orientée vers la performance, l'efficience et l'importance des résultats, en particulier financiers (Merrien, 1999).

En bref, un lien s'établit entre les changements inhérents au rôle de l'État et la réalité nouvelle du secteur à but non lucratif. La nouvelle position de l'État et les nouveaux courants idéologiques d'inspiration néolibérale influencent profondément le développement de l'économie sociale. Si les partenariats issus de la NGP ont ceci de profitable qu'ils augmentent les fonds et la crédibilité du secteur à but non lucratif, ils ont aussi eu quelques effets pervers qui mènent aujourd'hui les entreprises d'économie sociale à des transformations importantes. Les pressions associées au financement risquent de modifier le secteur, en l'éloignant parfois de sa mission première qui est de servir les citoyens. Dans la course aux subventions, les organisations sont amenées à se commercialiser davantage et à se conformer à des exigences de rentabilité accrues (Richmond et Shields, 2004; Smith, 2007). La liberté et l'autonomie de gestion des entreprises d'économie sociale s'en trouvent alors réduites, laissant place à une gestion davantage formalisée, orientée vers le contrôle, la qualité et la performance. Autrement dit, l'introduction de la pensée managériale observée dans le secteur public se propagerait aussi au secteur de l'économie sociale, lequel est de plus en plus dépendant du financement et des demandes des gouvernements (Gravel, Bellemare et Briand, 2007).

Pour appuyer ces idées, divers volets de la gestion ont été étudiés dans le secteur au courant des dernières années. Entre autres, il y a Moyer (1994) qui s'est intéressé au marketing. Bien que son adoption se fasse de manière assez lente, il semble que le marketing fait son entrée dans le secteur à but non lucratif. Basé sur la conception que le marketing se veut davantage une manière de faciliter les échanges entre l'organisation et son environnement plutôt que de la simple promotion, cela devient pour Moyer (1994) une fonction cruciale pour toute organisation, quelle qu'elle soit. Dans le cas des organisations à but non lucratif, les échanges avec les différentes parties de l'environnement impliquent les citoyens, les bénéficiaires, les différents bailleurs de fonds, les gouvernements, etc. C'est l'accomplissement de ces

échanges qui détermine la prospérité de l'organisation. Une entreprise doit donc faire plus que de la promotion, elle doit constamment s'assurer de développer des produits et/ou services qui répondent véritablement aux besoins des acteurs et de l'environnement. Cela dit, l'introduction du « marketing mix », soit l'adéquation entre l'organisation et le marché sous les quatre « P » – « product, price, promotion and place » (Borden, 1964) – appliqué surtout dans les entreprises privées serait désormais transférable aux autres types d'organisations comme celles du secteur à but non lucratif (Moyer, 1994).

Une seconde facette de la gestion des entreprises d'économie sociale qui est touchée par l'accroissement du managérialisme est le financement. La recherche de fonds étant un combat incessant pour ces entreprises, la planification et l'organisation en deviennent tout à fait nécessaires. Le modèle est caractérisé par la prédominance du financement par l'État et une forme de soutien financier philanthropique. Ce sont les projets et les programmes qui sont financés et moins les organisations qui voient alors leurs capacités organisationnelles réduites pendant que le fardeau administratif associé à la recherche de financement, à la gestion des budgets et aux collaborations diverses avec les organismes qui financent devient de plus en plus contraignant (Imagine Canada, 2005 ; Harrison et Gervais, 2007). Le secteur est souvent aux prises avec des fonds imprévisibles, ne lui laissant d'autre choix que de se baser sur des contrats à court terme. La forme contractuelle du financement, privilégiée notamment par la NGP, demande aux organisations plus de planification dans la mesure où elles doivent prévoir les résultats et détailler les moyens pour y parvenir. Elles sont dans l'obligation de rendre compte aux instances publiques ou aux autres bailleurs de fonds (Canada West Foundation, 1999)

Un autre signe attestant l'introduction des principes managériaux dans le secteur est l'importance nouvelle accordée à la planification stratégique. Pour Drucker (1990) et Akingbola (2006), la stratégie semble effectivement valable dans les organisations à but non lucratif dans la mesure où elle peut contribuer à améliorer la performance de l'organisation, sa crédibilité et sa légitimité (Bryson, 1994). Enfin, si les études actuelles trouvent majoritairement que cette pratique n'est pas encore suffisamment implantée, et ce, en raison des spécificités de l'économie sociale et du manque des ressources, cela ne devrait pas tarder

à changer (Youssofzai, 2000). Les entreprises seront vite confrontées à la nécessité de s'améliorer : « An effective [Non-profit organization] also needs strategies to improve all the time and innovate. It attempts to find out who the customer is ? What is of value of the customer? How the customer buys ?... » (Drucker, 1990, p.99). À cet égard, les auteurs nous proposent d'ailleurs des recettes issues des entreprises marchandes à transposer dans le secteur à but non lucratif (Youssofzai, 2000).

L'ensemble de ces changements pose de nouveaux défis à la gouvernance des entreprises d'économie sociale. De par leur nature même, les entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires se doivent d'adopter des pratiques de gestion démocratique. Celle-ci peut se faire soit sous le mode coopératif, soit en tant qu'OBNL avec un conseil d'administration. Or, des questionnements vis-à-vis de la légitimité démocratique et de l'efficacité des conseils d'administration sont soulevées. Face à la hausse des demandes et des exigences de performance, le contrat des membres du conseil d'administration s'alourdit. Certains remettent en doute leurs compétences pour à la fois superviser les gestionnaires, s'assurer de la probité et protéger les intérêts des membres et des bénéficiaires. Ainsi, la gouvernance est constamment assujettie à une tension entre les devoirs de représentation et ceux d'expertise (Cornforth, 2004 ; Charpentier et Trépanier, 2006).

Chaves et Sajardo-Moreno (2004) abondent aussi dans le même sens. Ces auteurs remarquent que la croissance et la complexité des entreprises d'économie sociale exigent beaucoup de stabilité et de professionnalisme des leaders. Si au départ, la démocratie à la gouvernance domine, celle-ci se transforme rapidement en une illusion. Les pratiques de gestion se standardisent et les méthodes de gouvernance ressemblent davantage à celles des organisations mercantiles : « [...] the power of managers grows and becomes hegemonic as economic goals begins to predominate over the social and self-managing goals of the organisations » (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004, p.144).

Tout compte fait, la gestion des organisations à but non lucratif se complexifie. L'accroissement du managérialisme se traduit notamment par une formalisation accrue des pratiques de gestion. Les bonnes intentions et la rhétorique ne suffisent plus, les entreprises

doivent formaliser leurs pratiques de gestion et professionnaliser leur système: « Nonprofit understand that they need management (Drucker, 1993, p.2). Dart (2004) et McDonald (2007) prétendent d'ailleurs que les stratégies et les nouvelles pratiques implantées dans les organisations à but non lucratif sont comparables à celles du secteur privé. Elles sont plus structurées et elles sont davantage orientées vers le marché, la planification, la diminution des coûts et l'efficience.

Si diverses études viennent confirmer cette tendance à la formalisation de la gestion dans les organisations à but non lucratif, qu'en est-il alors de la gestion des ressources humaines (GRH)? Effectivement, les études actuelles concernent des aspects de la gestion tels le marketing, la planification stratégique, la gouvernance, le financement, mais , mais il existe très peu d'études sur le sujet de la GRH. Celles qu'ont réalisées Parry, Kelliher, Mills et Tyson (2005), Parry et Kelliher (2009) dans le secteur des services en toxicomanie en constituent de rares exceptions. Ces derniers traitent de la question de la formalisation des pratiques de GRH, mais seulement à l'égard des pratiques de formation et de dotation. Plus près de nous, McMullen et Schellenberg (2003) ont montré qu'environ 62% des employés du secteur à but non lucratif sont soumis à un processus formel d'évaluation du rendement contre environ 51% dans le secteur à but lucratif. Au Québec, Paquet et Najem (2006) ont étudié la question de la formation des pratiques de GRH à l'aide de données nationales tirées de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) administrée par Statistiques Canada. Outre les pratiques de dotation et de formation, ces chercheurs ont déterminé dans quelle mesure les entreprises d'économie sociale possédaient une pratique formelle d'évaluation de rendement. Leur étude montre aussi que le ratio de recrutement interne est plus élevé dans les organisations du secteur à but non lucratif que ces organisations sont plus nombreuses proportionnellement à utiliser des outils de sélection lors de l'embauche (par exemple, des tests de compétences, des tests d'aptitude ou de personnalité, etc.). Selon les auteurs, « On pratique une gestion des ressources humaines beaucoup plus systématisée, organisée, voire plus respectueuse des employés dans le secteur à but non lucratif qu'on ne le fait dans l'autre secteur [...] » (Paquet et Najem, 2006, p.135). En somme, aucune étude, à notre connaissance, ne porterait sur un grand nombre de pratiques de GRH, à savoir la

planification, la dotation, la formation et le développement, l'évaluation de rendement et la rémunération.

Pourtant, nous pouvons croire que la GRH est une composante de haute importance pour la gestion et la performance des entreprises d'économie sociale. En effet, Kaplan (2001) nous démontre que les mesures essentiellement financières ne sont pas suffisantes pour évaluer et gérer le rendement des entreprises à but non lucratif. Étant donné le caractère bienfaisant et intangible de leur mission, les mesures d'efficacité organisationnelle de ces entreprises doivent être multidimensionnelles, c'est-à-dire qu'il est absolument nécessaire de mesurer plus d'une dimension, autant financière que sociale ou humaine, pour arriver à une image juste et représentative de la situation de ce type d'entreprises (Kaplan, 2001 ; Sowa, Selden et Sandfort, 2004).

À l'heure actuelle, la majorité des éléments que nous possédons sur la GRH sont les caractéristiques de la main-d'œuvre et les modalités de travail. Nous n'avons que très peu de connaissances sur les pratiques et les modes de gestion. Autrement dit, nous possédons des informations sur l'effectif, mais nous ne connaissons que très peu la manière dont celui-ci est géré.

Dans les lignes qui suivent, nous retraçons donc les principaux constats sur le personnel de l'économie sociale. À cet égard, nous nous référons notamment quelques rapports lancés par Statistiques Canada (McMullen et Schellenberg, 2002 ; McMullen et Schellenberg, 2003 ; Saunders, 2004) qui dressent un portrait des organisations à but non lucratif en comparaison avec celles des secteurs public et privé. Cet exercice nous apparaît absolument nécessaire afin de mieux cerner la problématique de la GRH dans le secteur de l'économie sociale.

Caractéristiques de la main-d'œuvre et modalités de travail en économie sociale

Les organisations d'économie sociale rassemblent plusieurs catégories de ressources humaines, soit des salariées, des bénévoles et des personnes en insertion. L'effectif du secteur à but non lucratif est majoritairement féminin (McMullen et Schellenber, 2002 ; Saunders,

2004 ; Alatrissa et Arrowsmith, 2004). Cette réalité s'explique notamment par la prédominance du secteur à but non lucratif dans les services et la tradition voulant que les femmes soient naturellement attirées par les emplois de ce domaine. McMullen et Schellenberg (2002) soulèvent également l'hypothèse que les hommes seraient moins séduits par les emplois du secteur à but non lucratif en raison des conditions de travail, lesquelles sont réputées pour être assez précaires. Les gains horaires moyens sont beaucoup moins élevés dans le secteur à but non lucratif pour les cadres, les travailleurs spécialisés et les gens de métiers. La fréquence des emplois temporaires et à temps partiel étant plus élevée, les employés travaillent souvent un nombre d'heures moindre pendant l'année, ce qui diminue la rémunération sur une base annuelle.

Les ressources humaines sont aussi d'âges variés. Le secteur à but non lucratif se caractérise par une plus forte concentration de travailleurs dans le groupe d'âge moyen, soit entre 35 et 45 ans, comparativement aux secteurs public et privé et une plus faible concentration de jeunes travailleurs (moins de 35 ans) comparativement au secteur privé. En 1999, la majorité des employés étaient âgés de 45 ans ou plus. Le vieillissement de la population frappe donc aussi le secteur à but non lucratif. Des efforts doivent être mis sur le recrutement, l'attraction, la gestion de la relève et la rétention des employés afin de contrer les nombreux départs de la cohorte des « baby-boomers » (McMullen et Schellenberg, 2002; Charpentier et Trépanier, 2006).

Les contrats de travail sont souvent temporaires et flexibles. Si cette flexibilité témoigne des efforts déployés par les organisations de ce secteur à s'adapter aux fluctuations du marché, elle atteste également une grande insécurité d'emploi pour une grande partie de la main-d'œuvre (Comité sectoriel de la main-d'œuvre (Charpentier et Trépanier, 2006). D'après McMullen et Schellenberg (2003), la modalité temporaire des emplois est aussi le reflet de son instabilité et son incertitude financière qui ne lui permettent pas d'offrir à ses employés une permanence ou un contrat de travail à temps plein. Par conséquent, l'accès aux avantages sociaux se voit bien souvent diminué pour ces employés. Par ailleurs, les employés relatent un manque d'opportunité d'avancement dans leur emploi. La promotion à l'interne semble moins fréquente dans ces établissements.

On note également une forte propension aux heures supplémentaires souvent non rémunérées (McMullen et Schellenber, 2002 ; Saunders, 2004). Comparativement au secteur privé, le secteur à but non lucratif n'offre généralement pas une rémunération variable. En fait, ce type de rémunération ne semble pas concorder avec la réalité du secteur à but non lucratif, notamment par l'incompatibilité du principe de la rémunération au rendement avec la mission et les valeurs, le manque d'objectivité sur laquelle la rémunération variable peut s'appuyer, la perception du public à l'égard de ces formes de régimes, la restriction juridique envers le versement de primes dans un contexte de collecte de fonds, etc.

Pourtant, les organisations à but non lucratif et les coopératives sont reconnues pour être constituées d'un effectif hautement scolarisé comparativement aux organisations publiques ou privées. On y dénombre une grande proportion de professionnels spécialisés et des employés détenant au moins un diplôme universitaire (McMullen et Schellenber, 2002 ; Saunders, 2004 ; Alatriza et Arrowsmith, 2004). Le risque de perdre ce personnel hautement qualifié s'intensifie. La main-d'œuvre se faisant de plus en plus mobile sur le marché, une part des travailleurs de l'économie sociale peut facilement changer d'emploi afin d'obtenir de meilleures conditions de travail.

Si les entreprises tentent de développer des outils afin d'améliorer les conditions de travail et résoudre les problèmes rencontrés en GRH, elles sont toutefois confrontées à une situation financière souvent fragile et variable. Celles de petite taille seraient d'ailleurs particulièrement vulnérables. Les entreprises d'économie sociale dépendent des sources de financement, lesquelles viennent principalement des gouvernements et d'autres organismes comme des fondations communautaires, des commandites, de l'administration municipale, etc. Celles qui diversifient leur source de financement s'en sortent mieux que les autres (Dickie et Ott, 2003). Il y aurait une différence significative entre les organisations à revenus élevés et ceux à revenus plus modestes. Les organisations dont les revenus sont entre 30 000 et 50 000\$ signalent des problèmes, et ce, surtout en matière de ressources humaines. Elles ont du mal à planifier le futur et rencontrent des obstacles vis-à-vis la rétention des ressources humaines (Statistiques Canada, 2004).

Nous savons toutefois que l'économie sociale est reconnue pour ses rétributions intrinsèques associées à la valorisation du travail ainsi qu'à la participation de ses employés à l'intérieur des organisations. À défaut de ne pas offrir des salaires très élevés, ce secteur a la particularité de hausser les bénéfices personnels par la possibilité de contribuer au bien-être de la société (McMullen et Schellenberg, 2003 ; Alatrasta, Arrowsmith, 2004; Davister, 2006). Alors que les entreprises du secteur privé ou public misent sur une gestion hiérarchisée, l'information allant des échelons supérieurs aux subordonnées, celles du secteur à but non lucratif installent de façon plus marquée un modèle de prise de décision partagée, dans lequel les individus, les groupes de travailleurs et les superviseurs ont plus de responsabilités, tous les jours (Saunders, 2004). La culture démocratique serait donc une spécificité inhérente à l'économie sociale. Les employés tendent à davantage participer, à contribuer au processus décisionnel, à travailler sur des projets en équipe ou en comité et leurs tâches semblent variées (Akingbola, 2005). Les employeurs semblent davantage utiliser un style de gestion orienté vers les personnes plutôt que vers les tâches. Ils disent accorder une grande importance à la qualité des interactions entretenues entre eux et les employés (Connolly, 2006).

Cette particularité propre à l'économie sociale explique d'ailleurs en grande partie le taux de satisfaction des employés : la majorité d'entre eux se disent satisfaits de leur travail. Par contre, 31% demeurent insatisfaits de leurs conditions de travail. Il y a donc un écart important entre les rétributions intrinsèques et extrinsèques. D'une part, les organisations doivent continuer à miser sur leurs valeurs de justice, de respect et de démocratie pour renforcer leur pouvoir d'attraction et de motivation, comparativement aux autres secteurs, traditionnellement plus arbitraires (Charpentier et Trépanier, 2006), d'autre part elles doivent aussi mettre l'accent sur la qualité des emplois et des conditions de travail. Il y a donc lieu de s'interroger si l'engagement relié aux valeurs peut perdurer au fil du temps. En effet, la motivation intrinsèque associée aux valeurs du travail et à la mission organisationnelle n'empêche pas nécessairement la motivation extrinsèque, celle-ci davantage reliée à la qualité des conditions de travail. Les employés ne sont pas totalement indifférents aux salaires, aux avantages sociaux et aux modalités d'emploi (McMullen et Schellenberg, 2002).

Les enjeux en gestion des ressources humaines (GRH) en économie sociale

Les données que nous venons de présenter nous laissent entrevoir des enjeux majeurs en GRH dans les entreprises d'économie sociale. Les résultats des rapports de McMullen et Schellenberg (2002, 2003) combinés à ceux des autres études recensées sont effectivement éloquentes : les entreprises d'économie sociale connaissent des difficultés importantes sur le plan financier qui les contraignent à n'offrir que des conditions de travail précaires à leurs employés et bénévoles et leur posent des problèmes de GRH (Emmanuele et Higgins, 2000). En bref, les demandes augmentent et se complexifient, mais les ressources, elles, demeurent les mêmes, aussi précaires soient-elles. Le manque de ressources et la précarité des conditions de travail risquent d'affecter l'attraction, la motivation et la rétention du personnel. À long terme, cela risque également d'affecter leur fonction principale, soit la réalisation de leur mission (McMullen et Schellenberg, 2002, 2003 ; Statistiques Canada, 2004 ; Akingbola, 2005 ; Davister, 2006).

La réalité du secteur de l'économie sociale change. L'accroissement des pressions venant de la compétition, la nécessité de former des partenariats avec divers intermédiaires tels les gouvernements, l'impératif de la rentabilité, l'effritement de l'engagement du personnel, la diminution des bénévoles ainsi que la diversification des problèmes des bénéficiaires obligent ces organisations à formaliser et à mieux structurer leurs pratiques de gestion. Tout porte à croire que la tendance au managérialisme dans le secteur public, issue de l'idéologie néolibérale et de la NGP, s'étendrait aussi au secteur de l'économie sociale. Nous avons effectivement recensé des études attestant l'accroissement de la formalisation dans les modes de gestion tels que le marketing, la planification stratégique et le financement... mais qu'en est-il de la GRH?

D'après nombre d'auteurs, il y a un réel besoin de mettre en œuvre une gestion saine et efficace des ressources humaines, ceci « constitue une condition de survie, mais aussi un avantage concurrentiel fondamental pour les organisations d'économie sociale » (Davister, 2006, p. 81). En ce sens, le développement de pratiques formelles en GRH pourrait venir contrer les enjeux actuels et futurs d'attraction, de rétention et de motivation du personnel.

Une évidence empirique supporte d'ailleurs le fait que les processus de professionnalisation et de formalisation accompagnent souvent la consolidation des organisations (Hornsby et Kuratko, 1990 ; Westhead et Storey, 1996 ; Wagar, 1998 ; Nguyen et Bryant, 2004). Plus une organisation acquiert de l'importance sur le plan de sa taille, plus elle tend à adopter des procédures et pratiques formelles. Cette relation étant validée auprès d'entreprises publiques et privées, il pourrait être tout à fait légitime de l'élargir à l'économie sociale.

Akingbola (2006) ajoute l'importance de la stratégie dans le milieu à but non lucratif. Les bénéfices réalisés par les quelques organisations publiques et privées ayant implanté une gestion stratégique des ressources humaines inciteraient les entreprises d'économie sociale à faire de même.

Ainsi, dans le processus de consolidation des entreprises d'économie sociale, nous présumons que ces dernières tendent davantage à utiliser des pratiques managériales issues du modèle de GRH des autres secteurs (Cunningham, 1999; Dart, 2004; Davister, 2006). Ce phénomène est d'ailleurs tout à fait cohérent avec les prédictions des théories institutionnelles mettant l'accent sur la croissance de l'isomorphisme organisationnel. Basé sur les observations de Powell et DiMaggio (1991), l'isomorphisme organisationnel désigne le processus par lequel certaines parties de la population tendent à se conformer ou à ressembler à d'autres parties qui font face aux mêmes conditions environnementales en raison de l'existence de pressions contraignantes. Ce concept peut, plus précisément, prendre deux trajectoires, soit l'homogénéité organisationnelle, résultant de la pression de la compétition générée par les processus de sélection environnementale ou soit celle relevant des pressions normatives, mimétiques ou coercitives afin d'obtenir une certaine légitimité institutionnelle (Powell et DiMaggio, 1991).

Le phénomène a été observé notamment dans l'étude de Kalleberg, Marsden, Reynolds, Knoke (2006). Plus particulièrement, les auteurs découvrent qu'une grande part des organisations américaines adoptent des pratiques relevant du « High Performance Work System » (HPWO). L'expression HPWO se réfère à un large volet de la GRH voulant rendre les organisations plus compétitives, innovatrices, flexibles, capables de s'adapter

continuellement aux changements technologiques et d'offrir une haute qualité de travail. Le système se caractérise entre autres par un enrichissement des tâches, la création d'équipe et de comités de travail ainsi que des reconnaissances financières variées tels le partage de bénéfices, les primes et bonis. Le HPWO vise souvent également un schème de travail favorisant l'engagement des travailleurs par leur participation dans la prise de décision.

Le phénomène du HPWO a d'abord émergé de la pression de la compétition connue dans les organisations à but lucratif, laquelle les a poussées à innover dans leur organisation du travail et dans leurs pratiques de GRH. Puis, le succès qu'elles ont réalisé les a rendues attrayantes pour les organisations publiques et les organisations à but non lucratif. Par imitation, le phénomène s'est donc propagé (Kalleberg, Marsden, Reynolds, Knoke, 2006).

Une autre étude, celle-ci réalisée plus près de chez-nous, relate aussi la tendance à l'isomorphisme organisationnel dans les organisations à but non lucratif (Meinhard, Foster, Berger, 2004). Ces auteurs ont réalisé des entrevues auprès de ministres de l'Ontario impliqués dans le secteur à but non lucratif. Leur analyse qualitative témoigne de l'existence de l'isomorphisme organisationnel dans le secteur à but non lucratif de la manière suivante. La quête de l'efficacité est devenue une priorité. Il y a de fortes pressions coercitives pour une performance financière et professionnelle. Les organisations doivent se soumettre à des règles formelles et spécifiques : ils sont tenus responsables de donner des suivis et de rapporter les décisions, les transferts et les mouvements d'argent, etc. Les ministres engagés dans le secteur à but non lucratif remarquent un désir et une tentative de la part du gouvernement à resserrer les standards de performance et de responsabilités. Cette pression affecte les opérations des organisations à but non lucratif dans la mesure où celles-ci sont elles aussi obligées d'adhérer à ces standards (Meinhard, Foster, Berger, 2004).

En plus des exigences accrues venant de la compétitivité, des pressions coercitives et normatives se font importantes de la part des bailleurs de fonds. Les entreprises d'économie sociale faisant appel au support financier d'organismes et des gouvernements, ces derniers deviennent en quelque sorte des parties prenantes qui désirent un retour sur leurs investissements. En octroyant des sommes aux entreprises pour le développement, les parties

prenantes attendent des retombées et prescrivent certaines conditions de rentabilité et des mesures de contrôle. La montée du secteur s'est accompagnée de demandes accrues des bailleurs de fonds (Vienney, 1994; Cunningham, 1999). Leurs exigences affectent la GRH dans la mesure où la relation entre l'employeur et l'employé implique davantage de contrôle et d'évaluation. Qui plus est, des pratiques plus sophistiquées en matière de GRH s'imposent afin de se doter de bénévoles et d'employés plus qualifiés pour réaliser les objectifs de rentabilité fixés par l'organisation, et par extension, par les bailleurs de fonds (Cunningham, 1999).

Obstacles à l'introduction d'une GRH formelle en économie sociale

Devant cet ensemble de changements relatifs à la GRH se dressent toutefois d'importants obstacles : « Yet, having to become more competitive, increasingly businesslike [...] may require a quantum leap to take place. » (Goerke, 2003, p.317). Une certaine résistance à l'interne peut se manifester face à l'instauration de pratiques plus formelles. Les employés craignent que ce degré accru de formalité supprime le caractère convivial entretenu dans leur relation avec l'employeur et les collègues. Le climat de travail, l'autonomie de gestion et la participation étant, jusqu'à maintenant, les principales sources de motivation et de satisfaction des acteurs de l'économie sociale, ces dernières se voient tout à coup dominées par des principes managériaux et des exigences de performance (Lewis, 1996; Cunningham, 1999; Davister, 2006; Harrisson et Gervais, 2007). Or, selon les conventions, la participation est effectivement plus efficace lorsque l'organisation et les emplois sont relativement peu structurés, comme les emplois de métier et les emplois professionnels (Heller, Pusic, Strauss et Wilpert, 1998).

La professionnalisation et la formalisation s'immisceraient tranquillement dans le secteur à but non lucratif. Par contre, ces transformations se développeraient au prix d'une tension entre *le managérialisme et le volontarisme* (Cunningham, 1999; Harrisson et Gervais, 2007). On peut effectivement croire que les principes de la GRH soient perçus comme menaçants, voire dérangeants pour les organisations voulant perpétuer leurs valeurs de démocratie et de

participation. Le caractère structurant et formel des pratiques de GRH s'oppose au désir des entreprises d'économie sociale à conserver leur originalité et leur autonomie de gestion.

Pour renchérir sur cette idée, Scieur (2005) affirme :

En tension avec un environnement complexe et incertain, où se confirme le constat de l'épilogue de la culture d'adhésion rituelle et de l'informel qui y est associé, l'association doit trouver des solutions pragmatiques qui respectent ses finalités non marchandes tout en s'administrant de la manière la plus efficace possible. L'enjeu est là et il est porteur d'ambiguïtés et vecteur de dérives. (p.122)

Si les entreprises d'économie sociale se voient contraintes, par la force de pressions coercitives, normatives et mimétiques, d'emprunter des pratiques issues du modèle de gestion des secteurs public et privé, elles se heurtent à un défi majeur qui est la conciliation de ces pratiques aux spécificités idéologiques du secteur. Les entreprises d'économie sociale ne peuvent passer outre leurs valeurs et leur philosophie de gestion (Davister, 2006; Charpentier et Trépanier, 2006).

En ce sens, nous pouvons croire que les entreprises d'économie sociale sont un lieu propice à l'émergence de paradoxes. La notion de paradoxe renvoie à des éléments interreliés et contradictoires, lesquels peuvent paraître logiques de manière isolée, mais irrationnels et absurdes lorsqu'ils se présentent simultanément (Lewis, 2000). Les mesures de performance, souvent associées à des mesures financières et à des objectifs lucratifs, peuvent effectivement paraître insensées pour des organisations qui s'efforcent de promouvoir des valeurs et des comportements plus humanitaires. Ces paradoxes ne sont d'ailleurs pas sans conséquence. Dans la littérature, cette idée de paradoxe est souvent accompagnée de qualificatifs relevant de l'ambiguïté, de l'ambivalence, de l'incohérence, de la confusion, du dilemme et du processus dialectique, ... (Quinn et Cameron, 1988 ; Lewis, 2000). Nous pouvons donc nous imaginer que les gestionnaires des entreprises d'économie sociale font face à un dilemme angoissant entre le désir de faire rayonner la performance de leur organisation, de répondre aux demandes multiples des bailleurs de fonds, d'octroyer des conditions de travail satisfaisantes à leurs employés et de conserver les valeurs de l'économie sociale comme la participation et la primauté des personnes sur le travail.

En bref, d'après la recension des écrits ici réalisée, les organisations d'économie sociale ne semblent pas être épargnées des impacts du contexte socioéconomique. Les pressions de la compétitivité, les attentes grandissantes des bailleurs de fonds ainsi que la proclamation des employés pour une amélioration des conditions de travail obligent les entreprises à réviser leur approche de GRH. L'ensemble de ces facteurs obligerait ces organisations à utiliser de plus en plus des pratiques et des politiques similaires à celles répandues dans le secteur public et privé. Elles sont appelées à quitter leur marginalité pour adopter des principes davantage fondés sur la planification et le contrôle (Cunningham, 1999; Davister, 2006). Une gestion plus formelle et plus structurée des ressources humaines s'impose... Le plus grand défi réside par contre dans la conciliation de ces réalités avec l'idéologie et les valeurs mêmes de l'économie sociale.

Cela dit, nous nous interrogeons à savoir s'il existe une relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés. Est-ce que la pression pour développer des objectifs et des résultats mesurables en terme de performance et de rendement incitent les entreprises d'économie sociale à adopter des principes davantage fondés sur la planification, la qualité des services, les choix stratégiques ou est-ce que ces organisations continuent à développer leur propre approche en fonction de leurs particularités? La formalisation de la GRH s'intègrent-elles aux valeurs de participation des entreprises d'économie sociale?

Aucune étude n'a, jusqu'à maintenant, vérifié l'existence de la relation entre ces variables tel que nous l'envisageons. Dans leur étude cherchant à déterminer les variables qui influencent positivement l'efficacité des groupes de participation, Mohrman et Ledford (1985) démontrent que la formalisation des procédures est une condition importante pour l'efficacité de la participation, mais ceci ne nous renseigne pas sur la formalisation des pratiques de GRH. Les auteurs nous informent plutôt sur la formalisation des procédures à l'intérieur des groupes de participation, sur le design de ces groupes que sur les pratiques de GRH: afin d'être efficaces, les groupes de participation doivent se donner des règles de fonctionnement systématiques et formelles. À l'égard des pratiques de GRH, Mohrman et Ledford (1985) nous disent que lorsqu'il y a implantation d'une gestion dite participative, les pratiques telles

la formation et le développement, la rémunération et le système de reconnaissance doivent être en lien avec le travail des groupes de participation.

Une autre étude, celle-ci réalisée par Aryee, Chen et Budhwar plus récemment (2004) auprès d'organisations en Inde, fait aussi état de la formalisation et de la participation. Plus particulièrement, les auteurs montrent que la participation à la prise de décision et la formalisation des structures organisationnelles, c'est-à-dire le degré selon lequel les organisations uniformisent et standardisent les comportements et les systèmes opérationnels à travers des règles, des procédures et des politiques, sont positivement corrélées à la justice procédurale et négativement corrélées aux perceptions à l'égard des politiques organisationnelles. En somme, bien que ces études mobilisent la notion de formalisation et celle de la participation, aucune d'entre elle ne porte son attention sur l'existence de relation entre les deux variables. Cela dit, à l'heure actuelle, nous ne possédons aucune ou sinon que très peu de connaissances sur la relation possible entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés dans le contexte de l'économie sociale.

Pourtant, tel que nous venons de l'exposer, de nombreux auteurs soulèvent l'existence de pressions sur le secteur de l'économie sociale et des difficultés en matière de GRH (Cunningham, 1999; McMullen et Schellenberg, 2003; Saunders, 2004; Davister, 2006). Qui plus est, les besoins se font également manifestes sur le terrain. Les documents tels que celui relevant du Comité sectoriel de la main-d'œuvre témoignent des enjeux relatifs à la GRH et de la nécessité d'entreprendre des études sur le travail et l'emploi en économie sociale. Des groupes de travail, dont un organisé sur l'amélioration des conditions de travail, ont aussi été mis sur pied dernièrement afin de discuter de la qualité et de la durabilité des emplois. L'idée des acteurs est d'arriver à mettre sur pied un Groupe de travail national de l'économie sociale et de formuler des recommandations afin d'élargir les connaissances et par la suite, de développer des outils concrets pour soutenir les gestionnaires de ces entreprises. Il y a trop peu de travaux sur le travail et l'emploi. En outre, parmi les recommandations, on note un besoin d'exploration de la gestion participative et de la GRH. Notre étude a pour but de combler, en partie, ces lacunes.

Objectifs de recherche

Tel que mentionné en introduction, ce mémoire s'insère dans un projet de recherche, lequel se veut une requête de la communauté de praticiens de l'économie sociale. L'enquête réalisée par le CRISES, en partenariat avec le CÉSÎM, l'ARUC-ÉS et le RQRP avait pour objectif de dresser un portrait des pratiques de GRH dans le secteur de l'économie sociale. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons sur une partie de cette enquête. Plus précisément, l'étude contenue dans ce mémoire comporte deux objectifs. D'abord, nous désirons savoir si les entreprises d'économie sociale adoptent des pratiques de GRH formelles. Pour ce faire, nous analyserons de manière descriptive la présence de pratiques formelles. Puis, à l'aide de ces données, nous vérifierons l'existence d'une relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés.

Hypothèses de recherche

En regard de notre premier objectif de recherche, nous croyons que les entreprises tendent à formaliser leurs pratiques de GRH. La problématique de ce mémoire postule que les entreprises d'économie sociale sont poussées à développer des pratiques de GRH formelles par les pressions venant notamment de la compétitivité et des bailleurs de fonds.

En regard de notre second objectif de recherche, notre hypothèse consiste à affirmer qu'il existe une relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés. À la lumière de l'état des connaissances actuelles, nous croyons que la formalisation des pratiques de GRH peut nuire à la participation des employés. Nous prétendons donc que la relation entre ces deux variables est négative.

Dans le chapitre suivant, nous abordons les principaux concepts de l'étude. Nous clarifions la définition de l'économie sociale, de la GRH, de la formalisation des pratiques de GRH ainsi que de la participation des employés.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL

Dans le présent chapitre, nous faisons la recension des écrits scientifiques reliés aux principaux concepts de l'étude, soit l'économie sociale, la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que la participation des employés. Pour chacun de ces concepts, nous présentons les définitions les plus marquantes de la littérature et quelques théories sous-jacentes. Afin de parfaire notre compréhension, nous exposons également un bref historique de chacun de ces concepts. L'ensemble du travail réalisé dans ce chapitre nous mènera à dégager les hypothèses sur lesquelles nous nous attardons dans cette recherche.

1.1. Économie sociale

Comme signalée en introduction, l'économie sociale est en essor depuis quelques années au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde. Elle est aujourd'hui une pourvoyeuse non négligeable d'emplois, mais aussi de biens et de services sur le marché. Dans les pages qui suivent, nous dressons les principales définitions de l'économie sociale et terminons en présentant celle que nous retenons pour l'objet de cette étude.

1.1.1. Définitions de l'économie sociale

Malgré le foisonnement des études sur le sujet, un débat conceptuel semble demeurer. Encore aujourd'hui, on ne peut dire qu'il y a totalement consensus sur ce qui constitue l'économie sociale; il existe diverses définitions. La définition retenue actuellement au

Québec s'est construite autour de quatre grandes approches théoriques. Voici un aperçu de la perspective de chacune.

1.1.1.1. Desroche : Approche basée sur les composantes

Desroche (1983) est l'un des pionniers en la matière. Au cours des années 80, ce dernier a défini l'économie sociale en se fondant sur trois composantes fondamentales, soit les statuts juridiques coopératif, mutualiste et associatif à but non lucratif. À cela, Desroche (1983) a ajouté des composantes dites incertaines, soit communale (entreprise publique avec une certaine autonomie de gestion), communautaire (partenariat entre association et instances régionales), paritaire (syndicat comme principal responsable) et participative (entreprise privée avec participation), pour souligner justement les diverses subtilités des entreprises d'économie sociale. Ces variantes apportent une valeur dans la mesure où elles nous permettent de mieux comprendre les articulations entre l'État, le syndicat et le marché au sein du même secteur.

1.1.1.2. Defourny : Approche basée sur les valeurs

Ensuite, viennent Defourny et Monzon Campos (1992) qui s'appuient davantage sur une approche de valeurs pour définir le secteur :

L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les quatre principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit; autonomie de gestion; processus de décision démocratique; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus (p.229).

1.1.1.3. Laville : Approche basée sur l'économie solidaire

Laville (1994), quant à lui, emploie davantage le terme « économie solidaire » plutôt qu'économie sociale. Il caractérise ce champ d'études par le fait de « mener en commun un projet d'activités économiques qui contribuent à la fois à la production d'appartenance

sociale et à la création de statuts par des emplois » (Laville, 1994, 119). Dans ses études sur les services de proximité, notamment les services de garde et l'aide domestique, il décrit les services offerts par des caractéristiques semblables à celles de Defourny et Monzon Campos (1992), soit leur caractère socialement utile, démocratique et l'implication des usagers. Par contre, il ajoute deux autres aspects: la construction conjointe de l'offre et la demande ainsi que l'hybridation de l'économie marchande, non marchande (redistribution de l'État) et non monétaire (don, bénévolat).

1.1.1.4. Vienney : Approche basée sur les acteurs, les activités et les règles

Enfin, Vienney (1994) insiste sur une approche multidimensionnelle pour comprendre l'économie sociale. D'une part, il tient compte des statuts juridiques, comme l'a fait Desroche (1983), ainsi que de l'efficacité économique par la production de biens et de services. D'autre part, il aborde la dimension sociologique, en spécifiant qu'il n'est pas rare que les organisations d'économie sociale, par la cohésion sociale et la solidarité, reprennent des activités délaissées par d'autres entreprises (privées ou publiques).

1.1.1.5. Définition retenue pour l'étude

Dans le cadre de notre recherche, nous emploierons la définition la plus populaire au Québec, soit celle retenue par le Chantier de l'économie sociale. Cette définition a été approuvée par le Conseil des ministres ainsi que les partenaires impliqués au Sommet sur l'économie et sur l'emploi en 1996.

L'économie sociale se réfère à :

L'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes suivants : la finalité de services à la collectivité plutôt que la création de profits, l'autonomie de gestion par rapport à l'État, la force du processus démocratique, la primauté des personnes et du travail sur le capital ainsi que l'importance de la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective.¹

Ainsi, l'économie sociale regroupe les mouvements autant coopératifs qu'associatifs (ces derniers incluant les organisations à but non lucratif). Notons que cette définition ressemble grandement à l'approche basée sur les valeurs, proposée plus tôt par Defourny et Monzon Campos (1992), en insistant davantage sur la valeur de la participation.

1.1.2. Historique de l'économie sociale

Les années associées aux approches théoriques présentées nous montrent que l'économie sociale existe déjà depuis longtemps. Selon D'Amours (2006), on devrait remonter encore plus loin dans le temps pour retracer les origines de l'économie sociale. Plus précisément, les premières inspirations théoriques dateraient du XVI^e siècle et les premières expérimentations, elles, du XIX^e siècle. Ces dernières ont eu lieu sur le sol européen, principalement en réaction au capitalisme. Les fondements de l'économie sociale se voulaient en fait une réponse, une façon de réduire ou d'atténuer les abus de l'économie de marché issus du contrat libéral. L'économie sociale proposait une conception « selon laquelle il faut reconstruire un ordre économique qui conçoive les humains comme fondamentalement libres et égaux et qui réconcilie les impératifs économiques et sociaux. » (D'Amours, 2006, p.58).

Ainsi, du XIV^e au XVIII^e siècle se manifestent des auteurs aux idées dites utopistes, lesquels veulent faire contre-pouvoir au capitalisme et proposer des « stratégies d'actions différentes de la charité » (Azam, 2003, p.152) et, des solutions novatrices en matière d'organisation, d'association humaine pour résoudre les problèmes sociétaux. À ces auteurs succèdent des utopistes praticiens et des « communautés modèles, villages coopératifs ou phalanstères »

¹ Le chantier de l'économie sociale. 1996. *L'économie sociale Définition*. En ligne. <http://www.chantier.qc.ca/> consulté le 2 avril 2009

(D'Amours, 2006, p.59), ceux-ci donnent l'envol à d'autres organisations pour poursuivre un objectif de solidarité et d'entraide économique.

La dominance du capitalisme finira cependant par faire bousculer ces nouvelles organisations. Ces dernières se verront effectivement en grande partie étouffées, anéanties par les forces du marché autorégulateur – modèle totalement contraire aux principes d'association sociale. Il faudra attendre la venue de quelques leaders catholiques pour faire revivre le secteur.

Puis, on XX^e siècle, on assiste à de nombreuses transformations des entreprises d'économie sociale. La principale transformation notée par Vienney (1994) concerne la situation des activités : d'activités négligées par l'État ou le secteur marchand, elles deviennent des activités en concurrence avec des entreprises capitalistes. Ainsi, l'économie sociale s'élargit, se composant d'activités marchandes et non marchandes. Cette mutation est accompagnée de besoins accrus sur le plan des ressources financières, techniques et humaines. « Il y a un souci de rentabilité des activités. » (Vienney, 1994 cité dans D'Amours, 2006, p.63). Si ces mutations ont permis à l'économie sociale de prendre de l'envergure, elles les exposent à des enjeux importants. Pour reprendre encore une fois les propos de D'Amours (2006), cette « évolution pose de nombreux défis d'arrimage entre la dimension entrepreneuriale et la dimension associative. » (p.68).

Tel que démontré dans la recension des écrits, l'économie sociale fait aujourd'hui face à des problèmes majeurs en matière de gestion, notamment en GRH. Face aux pressions de la compétitivité et aux demandes accrues venant des bailleurs de fonds, les entreprises d'économie sociale doivent aujourd'hui adopter des pratiques de gestion davantage orientées vers le contrôle, la stratégie et la planification afin de résoudre des problèmes de GRH dont l'attraction, la motivation et la rétention du personnel. Or, l'enjeu principal ressort du fait que ces pratiques plus formelles et structurées s'opposent à l'idéologie de ces organisations, lesquelles sont réputées pour promouvoir des valeurs de participation et de démocratie (Cunningham, 1999 ; Dart, 2004 ; Scieur, 2005 ; Akingobola, 2005 ; Davister, 2006 ;

Harrisson et Gervais, 2007 ; McDonald, 2007). La question est donc de savoir si les entreprises d'économie sociale arrivent à concilier ces deux réalités.

1.1.3. Portrait de l'économie sociale au Québec

Au Québec, l'économie sociale a fait son entrée par le biais de mutuelles et de sociétés d'entraide puis, principalement par des coopératives, en l'occurrence les coopératives agricoles et la caisse d'épargne d'Alphonse Desjardins, et des mouvements sociaux au début du XXe siècle. Elle est l'expression de la société civile (Bidet, 2003). Comme pour l'Europe, l'économie sociale québécoise émerge en réaction au capitalisme et elle a pour but de protéger les plus démunis.

Ainsi, des groupes mettent sur pied des organisations centrées sur les besoins réels de la population. Nombre de celles-ci sont nées afin de mieux répondre aux besoins négligés par les entreprises privées ou publiques. L'économie sociale tente d'intégrer ces valeurs au travail: la satisfaction, la qualité de vie, le développement durable ainsi que la démocratie. Les leaders de cette nouvelle forme d'économie disent se distinguer par leur caractère non lucratif, leur profit autre que financier et ce, autant pour la société que le travail en tant que tel (Lévesque, 2007).

Les mouvements sociaux, tel le mouvement des femmes, ont aussi contribué au développement de l'économie sociale au Québec (D'Amours, 2006 ; Gravel, Bellemare et Briand, 2007). Au tournant des années soixante-dix et quatre-vingt, des groupes de femmes se sont formés pour répondre à des problèmes sociétaux, relatifs à la pauvreté, à la santé, à la violence, etc. Ces femmes ont proclamé l'importance du soutien public aux initiatives des mouvements sociaux voulant le bien-être et la qualité de vie de la population – objectifs directement liés à l'économie sociale.

Ces requêtes mèneront le gouvernement québécois à mettre sur pied des tables de travail, dont le Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale (COCES) ainsi que des comités régionaux d'économie sociale (CRÉS). afin de définir la situation de l'économie sociale au Québec et de formuler les recommandations immanentes nécessaires. En 1996, le

Sommet sur l'économie et l'emploi reconnaît officiellement l'économie sociale (D'Amours, 2006). Aujourd'hui, l'économie sociale peut compter sur un réseau d'institutions pour la soutenir, la représenter et promouvoir son identité. L'une de ces intermédiaires importantes au Québec est le Chantier de l'économie sociale.

1.2. Gestion des ressources humaines (GRH)

L'économie sociale étant maintenant définie, la section qui suit a pour but de clarifier le second concept central de la recherche, soit les pratiques de GRH. Pour ce faire, nous présentons d'abord le champ d'études de la GRH. Ensuite, nous exposons et décrivons les pratiques de GRH retenues pour l'enquête.

1.2.1. Définitions de la gestion des ressources humaines (GRH)

Selon St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004), au niveau des organisations, la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions production, marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à « un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise. » (St-Onge et *al.*, 2004, p.6). D'après cette définition, pour étudier la GRH, nous devons nécessairement nous pencher sur les pratiques mises en œuvre dans une organisation.

Guest (1990), quant à lui, comprend la GRH comme un ensemble de politiques pour maximiser l'intégration organisationnelle, l'engagement des employés, la flexibilité ainsi que la qualité du travail. Alors que St-Onge et ses collaborateurs (2004) mettent l'accent sur les pratiques, Guest (1990) semble plutôt insister sur les politiques pour décrire la GRH. En se référant au dictionnaire d'Ivanovic et Collin (1997), nous arrivons à mieux comprendre l'élément différenciateur de ces deux termes. D'après cet ouvrage de référence, c'est le caractère décisionnel qui distingue la politique de la pratique. Autrement dit, si la pratique désigne la manière de faire les choses, la politique, elle, signifie *la décision* relative à la

manière de faire les choses. En ce sens, on peut croire que la politique précède habituellement la pratique.

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. » (p.5). En plus de parler des employés, les ressources humaines proprement dites, ils incluent l'idée de la poursuite des objectifs organisationnels et de la cohérence avec la stratégie.

Cette précision nous conduit vers un des champs de la GRH : la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Plus précisément, il existerait trois grands champs d'études en GRH : macro, micro et international. L'orientation macro de la GRH renvoie à ce que certains nomment la GSRH (Kaufman, 2001). Cette dernière va au-delà de la perspective générale des ressources humaines voulant que les employés soient des atouts, des actifs de grande valeur dans l'organisation. Elle prône le développement et l'implantation de plans ayant pour visée l'obtention et le maintien d'un avantage compétitif à travers les ressources humaines. Plus précisément, la GSRH se fait par l'établissement de pratiques intégrées et synergiques lesquelles complètent et promeuvent la stratégie organisationnelle (Kaufman, 2001). Cette définition englobe donc, d'une part, l'idée des pratiques de GRH que nous avons évoquée plus haut à travers les propos de St-Onge et ses collaborateurs (2004), puis d'autre part, l'idée de la vision organisationnelle qui rejoint la pensée de Dolan et ses collaborateurs (2002). La GSRH est la perspective dominante dans la littérature et la pratique depuis de nombreuses années. Nous retracerons son évolution plus loin dans ce cadre théorique (1.2.3. Historique : L'essor de la GRH).

Avant de clarifier la définition de la GRH que nous retenons pour l'objet de ce mémoire, nous nous devons de présenter sommairement les deux autres champs d'études de la GRH. L'approche micro traite des fonctions mêmes de la GRH associées aux pratiques et aux politiques. Ces fonctions se divisent plus précisément en deux catégories, soit celle qui

implique la gestion des individus ou des petits groupes, comme la dotation, la formation et le développement, l'évaluation de rendement, etc., puis celle qui s'occupe des relations de travail. À la différence de la GSRH, ce champ emprunte généralement une perspective behavioriste, c'est-à-dire qu'il s'intéresse aux effets de ces pratiques sur les comportements et les attitudes des individus. Il adopte une orientation plus pointue que la GRSH. Enfin, le troisième champ est la GRH internationale ; celui-ci se concentre sur la GRH dans les multinationales. Les chercheurs et les praticiens de ce champ étudient entre autres l'influence de la culture dans la GRH. Évidemment, avec la mondialisation, le champ international prend aujourd'hui beaucoup d'ampleur (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Drake, 2009).

1.2.1.1. Définition retenue pour l'étude

En résumé, les quelques définitions de la GRH nous amènent à concevoir cette fonction non seulement comme responsable des opérations relatives au personnel, mais également comme un partenaire organisationnel stratégique, comparable aux autres disciplines telles que le marketing ou les finances. Ainsi, dans ce mémoire, nous conceptualisons la GRH comme l'ensemble des activités, incluant les politiques et les pratiques, qui visent à attirer, motiver, conserver le personnel dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. De cette manière, nous admettons que la GRH sert d'une part, des objectifs relatifs au personnel, puis d'autre part, des objectifs plus stratégiques et organisationnels. D'après nous, ces objectifs s'influencent mutuellement. Ce faisant, le concept auquel nous faisons référence rejoint la GSRH, soit la principale conceptualisation de la GRH dans la littérature et la pratique actuelle. Conformément à cette définition, dans notre recherche, nous nous interrogerons donc sur les pratiques proprement dites de la GRH dans les entreprises d'économie sociale, mais également sur la présence de stratégies relatives à l'organisation et à la GRH. Notre étude consistera en une lecture organisationnelle (macro) plutôt que behavioriste (micro) de la GRH en économie sociale.

1.2.2. Théories sous-jacentes au concept de GSRH

Puisque notre définition semble rejoindre les tenants de la GSRH, nous croyons ici pertinent de relever quelques théories sous-jacentes à ce concept. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les trois approches dominantes de la GSRH de la littérature.

1.2.2.1. *Approche universaliste*

L'approche universaliste prétend que certaines pratiques de GRH sont meilleures que d'autres pour contribuer à l'accroissement de la performance financière (Ferris, Hochwater, Buckley, Harrell-Cook et Frink, 1999). Ces pratiques sont appelées « best practices » et leur combinaison est reconnue sous l'expression « High Performance Work System ». S'il ne semble pas y avoir consensus entre les auteurs sur ce qui doit constituer cet ensemble de pratiques, tous associent par contre trois grands mêmes postulats à cette approche. Le premier établit une relation linéaire entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Le second attribue un caractère universel aux meilleures pratiques de GRH, c'est-à-dire que celles-ci sont perçues comme valables peu importe le contexte organisationnel et les buts stratégiques. Enfin, le troisième postulat stipule que le succès organisationnel doit principalement être mesuré financièrement. Inutile d'expliquer plus longuement ici que cette approche peut difficilement être associée à notre définition de GRH en économie sociale puisque la performance de ces entreprises ne repose pas, a priori, sur des critères financiers.

1.2.2.2. *Approche de contingence*

L'approche de contingence soutient que les activités de la GRH, incluant les politiques, les pratiques et les stratégies, ne sont efficaces que si elles sont cohérentes et reliées aux circonstances et aux dimensions organisationnelles (Ferris et al., 1999). Le fondement de cette approche réside dans le besoin de cohérence entre ce que l'organisation *est*, ce qu'elle *aspire être* (ses stratégies, ses buts, sa culture, ses employés, ses technologies, etc.) et ce qu'elle *fait* (processus mis en place, procédures, pratiques, politiques, etc.) (Armstrong, 2003). Il existerait deux types de cohérence nécessaire : d'abord, un alignement interne, entre

les pratiques et les facteurs organisationnels, puis un alignement externe, entre les pratiques et les facteurs contextuels. D'après Schuler et Jackson (1987), les pratiques de GRH qui ne sont pas synergiques et cohérentes avec les facteurs internes et externes ont souvent pour effet de créer de l'ambiguïté, laquelle vient inhiber la performance individuelle et organisationnelle.

1.2.2.3. Approche configurationnelle

L'approche configurationnelle est une extension des deux autres approches, en ce sens qu'elle adopte également comme principe que certaines pratiques de GRH s'avèrent plus efficaces que d'autres et que la cohérence est un facteur vital pour la performance organisationnelle. Par contre, l'approche configurationnelle insiste sur le fait que la combinaison des pratiques plutôt qu'une seule pratique prime sur la performance. Puis, à la cohérence, elle ajoute la nécessité d'un alignement vertical et horizontal entre les pratiques, la structure organisationnelle et les objectifs stratégiques. Plus précisément, d'après cette approche, l'idéal pour une organisation serait de se doter d'un système de pratiques qui procure un alignement horizontal, c'est-à-dire une cohérence entre les pratiques elles-mêmes, puis un alignement vertical, c'est-à-dire une cohérence entre les pratiques et la stratégie organisationnelle (Ferris et *al.*, 1999).

Dans notre étude, l'approche théorique qui rejoint le mieux notre conceptualisation de la GRH est la perspective configurationnelle. Celle-ci nous permet de comprendre la GRH comme un ensemble de pratiques qui s'harmonisent entre elles et qui s'intègrent à la stratégie organisationnelle. Cependant, contrairement à ces approches qui discutent de la relation entre les pratiques et la performance, notre objectif de recherche n'inclut pas la mesure de la performance des entreprises d'économie sociale. Notre étude se voulant exploratoire, nous nous concentrons essentiellement sur l'exploration des pratiques de GRH.

Le concept de GRH étant maintenant élucidé, il convient maintenant de retracer les grandes étapes de son évolution. Puisque notre définition et le champ dominant de la littérature portent sur la GSRH, l'historique se concentrera sur ce champ d'études. Cet exercice nous

permettra de mieux situer la GRH dans l'étude des organisations et nous mènera à clarifier les rôles et la nécessité de la GRH.

1.2.3. Historique : L'essor de la GRH

La plupart des écrits associent l'émergence de la GRH, et plus précisément, de la GSRH, sur le territoire américain aux années 1970 et 1980. La convention veut que la GSRH soit une réponse à une combinaison de pressions, de facteurs contextuels, dont la hausse de la compétition du marché sur la scène nationale et internationale et le ralentissement de la croissance de la productivité dans l'industrie américaine (Guest, 1990). Des événements comme ceux-ci marquent, pour les dirigeants de l'époque, la nécessité de repenser et de changer le modèle traditionnel de gestion afin de rehausser la performance des organisations. Ce modèle dominant sur lequel on devait agir était le modèle tayloro-fordiste (Coutrot, 1998).

De manière abrégée, l'idéologie taylorienne défend l'approche rationnelle et l'organisation scientifique du travail. Initié par F.W. Taylor, à la fin du XIXe siècle, ce modèle de production stipule que la meilleure manière de travailler ne peut être déterminée et contrôlée que par les experts (Foudriat, 2005). Ces derniers sont les seuls à posséder les compétences pour réaliser des analyses scientifiques des tâches. Il s'agit en fait de trouver « la méthode et la technique qui sont plus rapides et supérieures à toutes les autres » : « the one best way » (Taylor, 1911, cité dans Foudriat, 2005, p.81). Le travail s'avère optimisé lorsqu'il est divisé, les tâches, standardisées, et les employés, spécialisés. En s'inspirant des principes tayloriens, lesquels s'appliquent essentiellement à des tâches individualisées, Ford développe des solutions en appliquant le travail à la chaîne. Le système fordiste est associé à la production de masse et à la consommation de masse (Coutrot, 1998).

Cela dit, si ces concepts ont su apporter d'importants gains de productivité au début du XXe siècle et rehausser la prospérité économique en temps d'après-guerre, ils ne semblent désormais plus valables pour résoudre l'impasse des années 70. Devant les mouvements sociaux, les revendications ouvrières, la tenue de grève, l'émergence de nouvelles valeurs dans la population américaine, la compétition internationale, la croissance de la technologie

ainsi que la diversification de la main-d'œuvre, de nouvelles orientations s'imposent aux entreprises (Dolan et *al.*, 2002 ; Foudriat, 2005). Le contrôle, la bureaucratie, la rigidité ainsi que le caractère impersonnel du modèle de gestion tayloro-fordiste ne semblent plus valables pour répondre à l'instabilité du marché économique et aux autres nombreux changements démographiques et sociopolitiques affectant les organisations (Coutrot, 1998).

Un nouveau paradigme émerge en accordant cette fois-ci plus d'importance et plus de pouvoir aux ressources humaines. L'idée est dorénavant de considérer les employés comme des valeurs importantes à l'organisation, lesquelles devraient être encadrées par un ensemble de pratiques de GRH synergiques afin de procurer un avantage stratégique compétitif aux entreprises (Kaufman, 2001). Les employeurs cherchent ainsi à mettre en place une organisation plus souple, assurant une plus grande flexibilité dans la distribution des tâches et entre les travailleurs et à développer une panoplie de moyens de communication directe avec les salariés (Coutrot, 1998).

Le tournant ici énoncé dans l'histoire de la GRH amène Lawler (1992) à considérer deux grandes approches fondamentales en gestion : l'approche orientée vers le contrôle et l'approche orientée vers l'engagement. L'approche orientée vers le contrôle se base sur la croyance selon laquelle la hiérarchie et les relations verticales sont les meilleures manières de concevoir la gestion du travail afin que celui-ci soit productif et de qualité. Elle rejoint la perspective bureaucratique et des principes du management scientifique du taylorisme. Pour les protagonistes de cette approche, la productivité est maximisée lorsque le travail des subordonnés est spécialisé, standardisé et simplifié. (Taylor, 1967; Lawler, 1992).

L'approche orientée vers l'engagement repose sur l'autocontrôle et l'autogestion. Par essence, le travail est stimulant, intéressant et motivant en soi. Le pouvoir est partagé entre les individus de tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, une plus grande participation des employés prévaut. En bref, les partisans de cette approche assument que chaque individu puisse être une valeur ajoutée à l'organisation, et ce, autant par le biais de leur savoir, leur jugement et leur raisonnement que par leur savoir-faire. La différence fondamentale entre les

deux approches réside donc dans la manière dont le travail est organisé et géré dans les plus bas échelons de l'organisation (Lawler, 1992).

Bien que certains principes du taylorisme et du fordisme demeurent fort présents dans la manière dont nous concevons le travail (Foudriat, 2005), il semble que ce soit l'approche orientée vers l'engagement qui domine largement la GRH d'aujourd'hui. L'idée de rehausser le pouvoir des individus et de promouvoir la participation des employés se veut d'ailleurs une composante de la GSRH (Kaufman, 2001).

Enfin, si, comme nous l'avons énoncé en début d'historique, la tendance veut que la GRH, et plus précisément la GSRH, soit principalement apparue au tournant des années 70, certains auteurs, comme Kaufman (2001), estiment plus tôt les origines de cette discipline. D'après celui-ci, si nous nous en tenons au champ académique du management, la chronologie que nous avons relatée peut s'avérer largement correcte. Par contre, il faut savoir qu'il y manque quelques contributions théoriques et pratiques importantes. Dans les faits, quelques expressions embryonnaires de la GSRH auraient percé entre 1915 et 1925. Plus précisément, il semble que ce soit 1919 qui marque l'émergence officielle de la GRH avec la publication de « Goodwill Industrial », le premier ouvrage à avoir développé l'idée selon laquelle les employés sont des ressources organisationnelles de grande valeur (en utilisant explicitement le terme « ressources humaines »). Cet écrit a été réalisé par John R. Commons, un économiste américain, mieux connu dans des sphères autres dont la syndicalisation et la législation du travail (Kaufman, 2001).

En somme, ce bref historique nous démontre que la GRH n'est pas une discipline nouvelle ; elle existe déjà depuis près d'un siècle. Les pressions venant de la compétitivité, la performance ainsi que les caractéristiques reliées à la main-d'œuvre et la croissance des conflits sociaux semblent être des variables qui, en affectant le marché du travail, sont venues donner raison à la présence des pratiques de GRH dans les entreprises au courant du dernier siècle. Aujourd'hui, la présence accrue des femmes, des bénévoles, des minorités visibles, la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, le vieillissement de la population ainsi que la prépondérance de nouvelles valeurs dont la primauté du travail et la

mobilité peuvent être de nouveaux facteurs qui, en s'ajoutant aux autres, justifient toujours l'expansion de la GRH et de la GSRH (Dolan et *al.*, 2002). Ces facteurs peuvent également correspondre à ce que nous avons exposé plus tôt comme caractéristiques de la main-d'œuvre en économie sociale. Qui plus est, les exigences en matière de compétition et de rentabilité ne semblent pas exclusives aux entreprises à but lucratif. Quoiqu'il ne soit pas question de profit, les entreprises d'économie sociale ont elles aussi le souci de survivre, d'accroître et d'améliorer la qualité de leurs activités. Ce faisant, on peut croire que les pratiques de GRH ont un rôle important à jouer au sein de tout genre d'organisations, qu'elles soient publiques, privées ou d'économie sociale.

1.2.4. Les pratiques de GRH

Puisque les pratiques sont au cœur de la définition et de l'objectif de recherche que nous avons retenu pour ce mémoire, il est maintenant primordial de clarifier les pratiques sur lesquelles notre choix s'est arrêté pour répondre au mandat qui nous a été confié. Dans les lignes qui suivent, nous exposons les idées des écrits qui nous ont menées à notre propre sélection de pratiques de GRH.

Schuler et MacMillan (1984) utilisent l'expression « besoins d'infrastructure » pour décrire les pratiques de GRH. Par besoins d'infrastructure, ils entendent les activités nécessaires pour une gestion efficace des ressources humaines d'une entreprise. Plus précisément, l'objectif de ces activités consiste à attirer, retenir et motiver les employés. Schuler et MacMillan (1984) comptent plus précisément six fonctions à la GRH: la planification, la dotation, l'évaluation, la rémunération, la formation et le développement ainsi que les relations de travail.

Si la plupart des documents scientifiques s'entendent pour dire que les pratiques de GRH sont les activités exercées dans une organisation pour gérer efficacement les employés, certains auteurs se distinguent cependant sur la sélection des fonctions. Autrement dit, quelles fonctions devons-nous inclure et quelles sont celles que nous devons exclure des pratiques de GRH? Harel et Tzafrir (1999) se différencient de Schuler et MacMillan (1984) dans la sélection des fonctions de pratiques en insistant sur le recrutement, la sélection, la

rémunération, la participation des employés, les relations de travail et la formation. De manière abrégée, nous pouvons dresser la classification suivante, selon les auteurs en question :

Tableau 1.1
Comparaison des pratiques de GRH selon les auteurs

Schuler et MacMillan (1984)	Harel et Tzafrir (1999)
Planification	Recrutement
Dotation	Sélection
Évaluation	Participation
Rémunération	Rémunération
Formation et développement	Formation
Relations du travail	Relations du travail

Ce tableau permet de mettre en évidence les similitudes et les divergences. Aussitôt, nous sommes tentés de regrouper les fonctions « recrutement » et « sélection » sous « dotation » car elles représentent les activités de cette nature. En effet, selon St-Onge et ses collaborateurs (2004), la dotation englobe l'ensemble des activités d'acquisition des ressources humaines : « elle comprend l'analyse des postes, le recrutement, la sélection, la décision d'embauche et l'intégration dans le milieu de travail. » (p. 182). Il faut dire aussi que dans leur article, Schuler et MacMillan (1984) spécifient que, par dotation, ils entendent le recrutement, la sélection et la socialisation. Une seconde différence entre les deux groupes d'auteurs réside dans leur appellation de la fonction « formation ». Alors que Harel et Tzafrir (1999) se suffisent à employer simplement ce terme, Schuler et MacMillan (1984) y rattachent la composante « développement ». Cette légère distinction ajoute à la fonction de formation la notion de développement de carrière, laquelle inclut les activités autres que les cours de formation traditionnelle, par exemple le mentorat, la consolidation d'équipes, etc. (St-Onge et *al.*, 2004). Enfin, toujours d'après le tableau, nous apercevons l'ajout de la fonction « planification » chez les uns et de celle « participation » chez les autres.

À partir de cette classification, nous avons élaboré notre propre modèle. Aux fins du présent projet de recherche, nous étudierons sept fonctions des pratiques de GRH, soit la structure et

planification, l'évaluation de rendement, la formation et le développement, la dotation, la participation des employés, la rémunération et les conditions de travail. D'après nous, ces sept fonctions peuvent rendre compte de la réalité de la GRH des organisations. À propos, nous avons joint la participation des employés ainsi que les conditions de travail, car celles-ci se rapportent aux spécificités de notre objet d'étude, soit les entreprises d'économie sociale.

En effet, étant donné que la participation fonde l'identité même du secteur, l'inclusion de ce concept dans notre modèle nous paraissait incontournable. En fait, l'idée de la participation renferme le cœur même de notre recherche. Tel que nous l'avons exposé dans la problématique de ce mémoire, les écrits attestent une tendance à l'accroissement du managérialisme dans les sphères publiques et dans les organismes décentralisés tels que les entreprises d'économie sociale. Or, plusieurs auteurs critiquent cette nouvelle réalité en soulevant le fait que le managérialisme risque d'éloigner le secteur de ses valeurs et ses principes fondateurs (Cunningham, 1999 ; Bidet, 2003 ; Richmond et Schields, 2004 ; Dart, 2004 ; Davister, 2006). D'après la définition retenue par le Chantier de l'économie sociale, en l'occurrence celle que nous avons aussi retenue pour l'objet de ce mémoire, l'une des valeurs centrales de l'économie sociale est la participation. La participation peut se référer à la citoyenneté, mais également aux membres, aux salariés et aux bénévoles (Bidet, 2003). Puisque notre recherche s'inscrit dans le domaine d'études de la GRH, nous nous concentrons sur la participation des employés. La participation fait partie intégrante du concept de démocratie prônée dans la gestion des entreprises d'économie sociale. Les bases de valeurs sociales justifient entièrement la démocratisation. Celles-ci encouragent l'esprit collectiviste, une distribution égalitaire du pouvoir, la prise de décision par consensus par le personnel (Gravel, Bellemare, Briand, 2007). Ce faisant, il est pertinent d'aller sonder la participation des employés à la prise de décision.

De plus, nous avons choisi d'aller sonder les conditions de travail, car des travaux comme ceux de Comeau et Paquet (2007) soulignent la revendication de conditions de travail meilleures par les employés. Encore une fois, la problématique de ce mémoire soulève les enjeux majeurs des conditions de travail sur les GRH. Les acteurs de l'économie sociale craignent notamment que la précarité des emplois altère l'engagement et la motivation du

personnel, amenant une proportion importante d'entre eux à quitter le secteur (Charpentier et Trépanier, 2006). Puisque la GRH est la discipline principale sur laquelle nous basons notre recherche, nous avons restreint les relations de travail à la dimension des conditions de travail.

Tableau 1.2
Pratiques de GRH retenues pour l'étude

7 pratiques de GRH retenues

Structure et planification
Évaluation de rendement
Formation et développement
Dotation
Participation des employés
Rémunération
Conditions de travail

Dans le prochain chapitre, nous nous pencherons sur la présentation de chacune de ces pratiques retenues, soit la manière dont nous comprenons chacune d'entre elles, lorsque nous discuterons de notre instrument de mesure. Par contre, avant de conclure sur le concept de GRH, nous avons jugé bon de joindre quelques précisions sur la caractéristique majeure de notre étude, soit la formalisation des pratiques de GRH.

1.2.5. La formalisation des pratiques de GRH

Dans les lignes qui suivent, nous clarifions la signification de formalisation des pratiques de GRH. Pour ce faire, nous présentons la définition qu'en donnent certains auteurs ainsi que les variables qu'ils y rattachent. Le fait de s'attarder à ces variables nous est utile afin de mieux positionner notre hypothèse de recherche éventuelle. Pour terminer, la définition de la formalisation des pratiques de GRH retenue à l'étude est exposée.

1.2.5.1. Définitions de formalisation des pratiques de GRH

Selon Marlow (2002), les pratiques de GRH qualifiées de formelles sont celles qui sont explicitées par des politiques et des règles écrites à l'intérieur de l'organisation. Par exemple, un indicateur de la formalisation pourrait être la présence de spécialiste pour la fonction de gestion du personnel ou encore la présence de politiques ou de critères écrits en matière de recrutement. À l'opposé, une pratique informelle serait celle pour laquelle il n'existerait pas de système défini, pas de procédure, pas de règles écrites et où les décisions seraient prises de manière individuelle, en fonction des particularités de la situation qui se présente.

Malgré cette définition largement répandue, d'après Kok et Uhlaner (2001), il n'existerait pas encore de définition universellement acceptée pour le concept de formalisation. Dans le contexte des pratiques de GRH, la formalisation peut effectivement se référer au fait qu'une règle ou une procédure soit écrite, mais elle peut également être comprise comme le degré de régularité de l'application d'une procédure à l'intérieur d'une organisation et/ou le degré selon lequel un employeur assume une activité, par exemple, un employeur assume les frais des programmes de formation. L'idée de la régularité est aussi approuvée par Konrad et Linnehan (1995), lesquels parlent de la formalisation des pratiques de GRH pour s'assurer que, dans une situation donnée, le traitement est le même pour tous les individus. Autrement dit, par formalisation, ils entendent une certaine standardisation et une certaine uniformité des pratiques.

La perspective de Schmid (2002) va dans le même sens. Plus précisément, par formalisation, ce dernier entend le degré selon lequel il y a des régulations formelles dans l'organisation, comme la documentation à l'égard des plans des organisations et leur implantation, la documentation à l'égard du processus d'évaluation, l'utilisation de rapports écrits, la tenue de rencontres planifiées et formelles avec les employés, ... Comme Kok et Uhlaner (2001), Schmid se réfère donc aussi l'idée de la régularité pour décrire la formalisation des pratiques. Ces indicateurs démontrent par contre que cette idée de régularité se traduit souvent par la présence d'une documentation et de règles écrites.

Une autre logique tient sur le sujet, à savoir que des politiques centralisées sont associées à un haut degré de formalisation. Bartlett et Ghoshal (1998) définissent la formalisation comme l'institutionnalisation des systèmes et des procédures pour guider les choix des décideurs. Ferner, Almond, Clark, Colling, Edwards, Holden et Muller-Camen (2004) poursuivent en suggérant que les pratiques formelles encouragent la centralisation, car elles fournissent des canaux ou une certaine systématisation des procédures. Eux aussi se rallient à l'idée selon laquelle la formalisation faciliterait la standardisation, soit le fait d'avoir des politiques similaires ou identiques entre les filiales, lorsque les politiques sont explicitement formulées. Encore une fois, nous remarquons donc l'insistance sur le caractère explicite des politiques.

Schmid (2002) admet aussi que la formalisation est habituellement corrélée étroitement à la centralisation de l'autorité. Par contre, des précisions semblent s'imposer selon les échantillons étudiés. Dans son étude réalisée auprès de trois types d'organisations à but non lucratif, les résultats sur la formalisation et la structure de l'autorité (centralisation versus décentralisation) varient selon les institutions. Entre autres, il est démontré que la formalisation et une forte coordination entre les individus de l'organisation sont associées à l'engagement et la participation des employés dans les décisions chez les organisations offrant des services particuliers, tel le pensionnat. Dans ce cas, la formalisation ne serait donc pas associée à une centralisation complète de l'autorité puisque la direction accorde aux employés l'occasion de participer aux décisions et à la détermination des politiques organisationnelles. Toutefois, dans un autre type d'organisations, comme celle des centres communautaires, la faible formalisation est corrélée à une décentralisation. Dans les centres communautaires se caractérisant par un environnement aux grandes fluctuations politiques et à une économie incertaine, l'informalité et la décentralisation seraient propices car elles permettent une certaine souplesse organisationnelle ainsi qu'une plus grande latitude sur le plan de l'innovation. En somme, devant ces variations contextuelles, Schmid (2002) en vient à dire que, de manière générale, un niveau moyen à relativement élevé de formalisation est nécessaire dans les organisations afin de réaliser leur mission et d'offrir des services de qualité.

Il semble par ailleurs que la consolidation et l'institutionnalisation des organisations mènent à la formalisation. Plus une organisation croît, plus une pression vers la formalisation des procédures et des politiques se fait sentir (Meyer et Rowan, 1977 ; Marlow, 2002). Par exemple, l'augmentation des demandes pour les services diminue le temps que l'on peut accorder à la prise de décision conjointe avec les employés. En ce sens, la formalisation associée à la croissance de l'organisation peut empêcher graduellement les membres d'exercer de l'influence à la prise de décision (Gravel, Bellemare et Briand, 2007).

La formalisation peut aussi conduire à l'apparition d'une structure hiérarchique, à des modifications dans la façon d'exercer le pouvoir, à une division du travail et à une spécialisation ou à une professionnalisation (Gravel, Bellemare et Briand, 2007). En se basant sur les écrits de Ferguson (1984), ces auteurs soutiennent que la formalisation correspond davantage à un environnement de travail masculin. En ce sens, les organisations, telles les entreprises d'économie sociale, caractérisées par un effectif majoritairement féminin, seraient affectées par l'introduction d'un mode d'organisation formel. Celles-ci préféreraient une rationalité basée sur les valeurs à une conception instrumentale des individus et une standardisation des procédures.

Enfin, Armstrong (2003) reconnaît que la formalisation puisse être nécessaire, dans la mesure où elle peut aider les membres à comprendre et assimiler les philosophies et les valeurs organisationnelles. La nature humaine préférant les choses structurées, la formalisation peut servir de guide en définissant la relation d'emploi ainsi que les comportements attendus dans un contexte donné. La formalisation réduit l'incertitude. Enfin, les mesures de contrôle mises en place grâce à la formalisation sont aussi de bons outils pour aider les gestionnaires à suivre l'évolution du travail et des activités de l'organisation.

En somme, la formalisation peut avoir des effets négatifs, mais aussi positifs pour l'organisation. Tel qu'illustré dans l'étude de Bacon, Ackers, Storey et Coates (1996) sur le développement des entreprises de petite taille, la relation entre la formalisation et la performance organisationnelle se traduirait en fait sur une courbe en forme de U inversé de telle sorte que ni un très haut ni un très bas niveau de formalisation ne seraient souhaitables.

En fait, le défi résiderait à maintenir un niveau de formalisation modéré. Une culture plutôt informelle peut être source d'avantages concurrentiels dans la mesure où elle favorise le développement des relations sociales à l'intérieur de l'organisation. Un niveau élevé de formalisation peut détruire ces avantages. En revanche, trop peu de formalisation peut aussi inhiber le développement et le potentiel des entreprises de petite taille (Bacon, Ackers, Storey et Coate, 1996).

1.2.5.2. Définition retenue pour l'étude

Cela dit, dans le cadre de notre recherche, les pratiques que nous qualifierons de formelles seront celles qui sont appuyées par des politiques écrites. Cette définition nous paraît juste et appropriée, car elle rejoint les caractères explicite et standardisé retenus par la majorité des auteurs susmentionnés et elle implique une certaine facilité de mesure (présence ou absence de documents). Cette condition s'avère appropriée étant donné le type de méthode de collecte de données choisi pour réaliser l'étude. Nous vérifierons donc la présence ou non de politiques écrites. La description des indicateurs est présentée de manière explicite dans le chapitre suivant, le cadre méthodologique.

Directement en lien avec la problématique de ce mémoire, la formalisation des pratiques de GRH serait donc la conséquence des relations entretenues entre les organisations d'économie sociale et les gouvernements ou les autres bailleurs de fonds. Ces derniers, sources principales de financement, exigent des entreprises qu'elles développent des outils de mesure, une gestion dite formelle et standardisée pour mieux contrôler et évaluer l'efficacité et la performance (Richmond et Shields, 2004). En ce sens, la formalisation des pratiques de GRH s'oppose à l'autonomie de gestion des entreprises d'économie sociale.

Notre conception de la formalisation s'appuie également sur le modèle de Chaves et Sajardo-Moreno (2004) (Tableau 1.3).

Tableau 1.3
Transformations des organisations démocratiques

Étapes	Caractéristiques
1. Conquête	Idéologie volontarisme généralisée Démocratie directe Activité économique non consolidée
2. Transition économique et consolidation	Survie financière demande des changements dans les méthodes de travail Révision des buts et objectifs Insistance sur la dimension économique Diminution de l'idéalisme et volontarisme Diminution de l'implication des membres et des activités sociales Spécialisation/séparation des fonctions et des entités de gouvernance
3. Coexistence	Internalisation des valeurs dominantes étrangères Fin de l'idéalisme de « l'organisation des membres » Montée du management Adoption de méthodes de gouvernance mercantile
4. Pouvoir administratif	Pouvoir managérial Seconde génération de gestionnaires provenant des secteurs autres que l'économie sociale Souci prédominant : développement économique Isomorphisme de méthodes de gouvernance mercantile et des valeurs dominantes

Source : Modèle de Chaves et Sajardo-Moreno (2004)

Ce modèle stipule que plus une entreprise d'économie sociale croît et gagne de l'importance sur le plan économique, plus le pouvoir dit managérial prend de l'ampleur. Souvent, cette transformation se traduit chez ces entreprises en l'adoption de méthodes de travail issues des organisations mercantiles et des valeurs dominantes sur le marché. Les entreprises d'économie sociale en viendraient donc à utiliser davantage de pratiques similaires aux autres secteurs, publics et privés, ceux-là plus orientés vers le marché, la planification, le contrôle et l'efficacité.

Si le modèle de Chaves et Sajardo-Moreno (2004) a été construit dans une étude concernant la gouvernance, l'idée derrière le processus de transformation des entreprises d'économie sociale semble suffisamment pertinente pour le répliquer dans une étude comme la nôtre sur les pratiques de GRH. Après tout, la GRH constitue une composante de la gestion sur laquelle les décisions venant les membres du conseil d'administration doivent se positionner.

À la lumière de ce modèle, nous présupposons donc que les pratiques de GRH des entreprises d'économie sociale sont davantage formelles, répondant aux principes du managérialisme.

1.3. Participation des employés

La participation est un autre concept majeur constituant notre second objectif de recherche. La participation nous semble un concept tout à fait pertinent, car il réside au cœur de l'identité du secteur de l'économie sociale (Bidet, 2003). À la lumière des pratiques de GRH étudiées, nous désirons donc vérifier l'existence de relation entre la formalisation et la participation des employés. Autrement dit, est-ce que le fait de formaliser les pratiques de gestion par le biais des principes de la GSRH influence la participation des employés dans les entreprises d'économie sociale ? Si nous avons déjà exposé le concept de participation en tant que pratique de GRH dans une section précédente, l'objectif que nous nous sommes fixé nous amène ici à présenter de manière plus détaillée ce concept. Comme pour les autres concepts retenus dans ce cadre théorique, nous dressons son évolution puis nous exposons ses différentes définitions et modèles. Enfin, nous présentons quelques théories sous-jacentes. Cette recension des écrits scientifiques nous conduira à préciser la conception de la participation retenue pour l'objet de ce mémoire.

1.3.1. Évolution du concept de participation

L'émergence du concept de participation des employés coïncide avec le développement de la GRH, et plus particulièrement, l'évolution de la GSRH que nous avons résumée plus haut (Kaufman, 2001). Dans l'optique de repenser et modifier le modèle de gestion dominant pour un modèle non traditionnel de GRH, les employeurs réalisent que l'objectif de sécuriser la

condition des travailleurs affecte nécessairement la relation autocratique entretenue avec eux. Leur relation doit être révisée et remplacée par une plus grande démocratie industrielle.

Ainsi, la croyance selon laquelle la participation des employés est un atout indéniable pour les organisations se répand tranquillement en Amérique et ailleurs. Comme Lawler (1992) le relate dans ces deux approches de la GRH, nous passons d'un modèle autocratique, associé au taylorisme, à un modèle plus souple, celui-ci reposant sur l'engagement et la participation. L'acteur J.R. Commons, que nous avons évoqué précédemment, intervient également ici. Afin de résoudre le passage de l'autocratie à l'engagement ou de l'hostilité à la coopération, il suggère entre autres l'instauration d'un mécanisme de gouvernance démocratique (Kaufman, 2001).

En conséquence, la participation devient une composante du nouveau paradigme de la gouvernance et la GRH. Avec les années, la participation des employés devient de plus en plus reconnue et discutée. Puis, elle se joint aux « best practices » de la GSRH. Puisque l'expansion de la participation des employés s'est fait surtout en période post-fordiste, les auteurs ont tendance à associer l'origine de ce concept à la fin du XXe siècle. Or, l'écrit ici recensé de Kaufman (2001) nous confirme quelques signes émergents de la GSRH et de la participation des employés au début du XXe siècle.

Aujourd'hui, la participation est un concept en vogue. Nombreuses sont les entreprises, non seulement d'économie sociale, à tenter d'instaurer une structure participative. Suivant cet engouement, les termes pour décrire la participation ont évolué. Communément, « participer a le sens de prendre part [...], l'action de faire ensemble, d'agir de concert, de coopérer dans une action exigeant plusieurs acteurs. ». (Mahé de Boislandelle, 1998, p.314). Dans une organisation, on parle de participation lorsqu'on confère une part de responsabilité au personnel. Comme plusieurs autres, Mahé de Boislandelle (1998) associe le concept de participation à celui de management participatif. En fait, selon Bosche (1992), le management participatif, la gestion participative, la participation des employés à la gestion, la décision partagée sont autant d'expressions pour désigner un même mode de gestion, soit celui où les responsabilités sont réparties entre supérieurs et subordonnés. Dans ce mémoire,

nous avons choisi d'utiliser l'expression « participation des employés » pour rendre compte de la même idée.

Dans leur recherche exploratoire sur la participation des employés, Drehmer, Belohlav et Coye (2000) identifient trois conceptualisations relatives à la participation, lesquelles ont prévalu historiquement, soit la gestion participative, l'implication des employés ainsi que l'habilitation (« l'empowerment »). Nous dressons ici les principales idées associées à chacune d'entre elles.

1.3.1.1. La gestion participative

La première, la gestion dite participative, renvoie essentiellement à la prise de décision partagée (Mitchell, 1973). Elle correspond au processus par lequel l'influence et la contribution sont partagées entre les individus de divers niveaux hiérarchiques (Locke et Schweiger, 1979 dans Wagner III, 1994). L'enrichissement des tâches, le système d'information avec suggestions ainsi que la rétroaction sont des activités associées à la gestion participative (Drehmer, Belohlav et Coye, 2000). En fait, la gestion participative ouvre les canaux de communication de l'organisation pour laisser place à une plus grande transmission de l'information entre les divers niveaux hiérarchiques. Les employés sont appelés à contribuer à la prise de décision en regard de leur compétence (Mitchell, 1973). Ce style de gestion est souvent implanté dans l'objectif d'améliorer les pratiques de travail, la productivité et la performance organisationnelle.

1.3.1.2. L'implication des employés

La participation peut également être vue comme l'implication des employés. Cette seconde conceptualisation a été introduite par Lawler (1988). L'implication des employés est constituée de quatre facteurs critiques, soit la prise de décision, l'information, la formation et les récompenses lesquels peuvent se manifester à différents degrés dans une même organisation. La prise de décision se réfère au processus de décision lui-même, à la répartition de l'autorité, au niveau auquel les employés sont impliqués. La formation, quant à

elle, représente la manière dont l'information circule dans l'organisation. À ce titre, Lawler (1988) considère qu'une organisation encourageant dans ses programmes des activités de formation ou une information de nature ascendante tend à favoriser l'implication des employés. Ensuite, il y a la formation qui regroupe les habiletés et les connaissances développées par le personnel pour participer activement aux différents niveaux de l'organisation. Enfin, les récompenses se définissent comme l'ensemble du système de rémunération et les formes de reconnaissance, autant intrinsèques qu'extrinsèques.

1.3.1.3. L'habilitation des employés

Enfin, la troisième perspective importante à considérer dans l'évolution du concept de participation est l'habilitation des employés (*empowerment*). Bien qu'à l'heure actuelle, il ne semble pas y avoir de consensus sur la définition de ce concept, les auteurs s'entendent sur l'importance du pouvoir accordé aux employés. Plus précisément, selon Block (1987), l'habilitation représente la construction d'un nouveau contrat entre l'employeur et l'employé reposant sur les forces et les désirs des subordonnés de façon à encourager la responsabilisation, l'engagement et l'expression de l'individu dans l'organisation (Block, 1987). À ce titre, l'habilitation rehausse le pouvoir des acteurs (Lelouvier, 2004), il leur permet de s'approprier un plus haut niveau de contrôle et de prendre position sur leurs rôles au travail. L'habilitation peut résulter de l'instauration de nouvelles dispositions structurelles : des pratiques telles la prise de décision partagée, une rémunération basée sur la performance, un système d'information bidirectionnel (du haut vers le bas de la hiérarchie, puis du bas vers le haut) et des formations axées sur le développement des compétences (Spreitzer, 2007). « L'habilitation est l'antidote à la bureaucratie », laissant place à la créativité (Block, 1987, p.34).

Ces trois conceptualisations concluent l'évolution du concept de participation des employés. Bien qu'elles présentent certaines distinctions, Drehmer et ses collaborateurs (2000) prétendent qu'elles se rejoignent toutes sur un même point : elles considèrent toutes la participation comme un *processus*. La participation implique donc une logique évolutive et

complexe impliquant plusieurs dimensions. Ce n'est pas un phénomène simpliste ou binaire ; il peut exister des étapes, des degrés de participation.

1.3.2. Les définitions et les modèles de la participation

La plupart des auteurs considèrent la participation comme un concept multidimensionnel. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les principales définitions et dimensions de la participation à travers quelques modèles marquants de la littérature. Quelques-uns de ces modèles ont aussi été explicités dans Trottier (2003), qui fait l'étude approfondie du concept de participation. Nous verrons que chaque auteur a sa propre manière de concevoir la participation. Cet exercice nous est utile afin de nous positionner et retenir notre propre définition de la participation des employés pour cette recherche.

1.3.2.1. *Modèle de Tannenbaum et Schmidt (1958)*

La participation peut être étudiée en concomitance avec le concept de leadership. Notamment, le modèle de Tannenbaum et Schmidt (1958 cité dans Bosche, 2007) sur la théorie des styles de leadership, présente divers arrangements possibles entre le gestionnaire et les subordonnés pour la prise de décision. À une extrémité, nous trouvons un style de leadership axé sur le gestionnaire, où ce dernier prend toutes les décisions, tandis qu'à l'autre extrémité, il est question d'un style de leadership centré sur les subordonnés, où une grande part de liberté est accordée aux subordonnés. Plus le style tend vers un leadership centré sur les subordonnés, plus le mode de gestion peut être considéré comme participatif. Entre les deux extrémités, il existe une gamme de possibilités quant au partage des responsabilités. Ainsi, Tannenbaum et Schmidt (1958) suggèrent l'idée d'un continuum pour la prise de décision en présentant une typologie des styles de leadership.

Par ailleurs, ce modèle est novateur, car il prend en compte l'influence de facteurs contingents pour la détermination du style de leadership. Les auteurs considèrent effectivement que le style de leadership, et par le fait même, le processus de décision, peuvent dépendre de certains facteurs situationnels comme la culture organisationnelle, la

complexité de la tâche, la relation entre les gestionnaires et les employés, le niveau d'acceptation des employés à la participation, etc. (Borkowski, 2005).

Figure 1.1
Continuum pour la prise de décision

Leadership centré sur le gestionnaire				Leadership centré sur les subordonnés		
Autorité du supérieur				Liberté d'action au subordonné		
1	2	3	4	5	6	7
Le dirigeant prend les décisions et les annonce.	Le dirigeant « vend » ses décisions.	Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis.	Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.	Le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision.	Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.	Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées.

Source : Tannenbaum et Schmidt (1958) dans Bosche, M. (2007)

1.3.2.2. Modèle de Heller et Yukl (1969)

L'idée de continuum dans la prise de décision est reprise par Heller et Yukl (1969) dans leur modèle sur la participation. Ces derniers conçoivent la participation comme le processus par lequel les subordonnées partagent l'influence entre eux avec les gestionnaires à la prise de décision.

Ils comptent cinq points de repère sur leur continuum.

- *Aucune ou peu d'information* : La décision est prise par le gestionnaire et aucune information n'est transmise aux subordonnés.

- *Information* : La décision est prise par le gestionnaire. Les subordonnés sont informés des raisons motivant le choix du gestionnaire après la prise de décision.
- *Consultation* : La décision est prise par le gestionnaire après avoir consulté un ou des subordonnés. La décision est habituellement le reflet de la consultation effectuée.
- *Prise de décision conjointe* : La décision est le résultat d'un consensus résultant entre le gestionnaire et la participation d'un ou des subordonnés.
- *Contrôle complet* : La décision est reléguée aux subordonnés, qui prennent eux-mêmes la décision.

Dans la suite des travaux, Drenth, Koopman et Rus se joignent à Heller (1988) pour ajouter un autre niveau de participation au continuum. En fait, le niveau consultation est dorénavant divisé pour laisser place à deux nouveaux éléments :

- *Opportunité de donner son avis* : Avant la prise de décision, le gestionnaire explique le problème aux subordonnés et leur demande leur avis. La décision est prise par le gestionnaire sans nécessairement tenir compte de leur avis.
- *Avis pris en considération* : Comme précédemment, à la différence que la décision prise par le gestionnaire reflète ici l'avis reçu par les subordonnés.

Par ailleurs, une différenciation des décisions apparaît selon les niveaux organisationnels. Les auteurs distinguent trois niveaux : niveau opérationnel, au niveau tactique et au niveau stratégique. Voici un aperçu des activités qu'ils incluent dans ces trois grandes divisions :

- *Niveau opérationnel* : Organisation de l'environnement de travail, méthode d'exécution du travail, planification du travail en équipe, amélioration des conditions de travail, etc.
- *Niveau tactique* : Modification des méthodes de travail, décisions des méthodes de formation, procédures de sécurité, etc.

- *Niveau stratégique* : Finances, budget, conception de nouveaux produits, modification ou initiation de procédures de consultation, etc.

Heller et ses collaborateurs (1988) distinguent ainsi des décisions à long terme versus les décisions à plus court terme ainsi que les décisions orientées vers les tâches et celles orientées vers les personnes. Les décisions tactiques concernent généralement les niveaux organisationnels inférieurs tandis que les décisions stratégiques sont habituellement initiées et prises en charge par les niveaux supérieurs. Ainsi, plus les sujets de décisions sont d'ordre stratégique, voire organisationnel, plus les décisions tendent à être prises par les gestionnaires plutôt que de manière conjointe avec les employés (Heller et *al.*, 1988).

1.3.2.3. Modèle de Dachler et Wilpert (1978)

Selon Dachler et Wilpert (1978), la participation est un concept multidimensionnel complexe qui peut être étudié sous différents angles. D'une part, la participation peut être perçue comme une manière d'organiser. En effet, la coordination des activités pour la poursuite des objectifs communs, la division du travail et des fonctions, la hiérarchie de l'autorité et des responsabilités sont toutes des attributs organisationnels sous-jacents à la participation. D'autre part, la participation peut être considérée comme une technologie sociale, c'est-à-dire un traitement organisationnel ou une intervention stratégique. Bien que ces deux conceptions se présentent comme différentes, Dachler et Wilpert (1978) croient qu'il est préférable de considérer l'ensemble des perspectives pour élucider le concept de participation.

Cela dit, le modèle qu'ils ont développé a mis en lumière l'ensemble des dimensions de la participation et leurs interdépendances. Plus précisément, et tel qu'illustré dans le schéma ci-joint, ils comptent quatre grandes dimensions : la première représente les valeurs, les principes, les buts de la participation ; la seconde se réfère aux propriétés de la participation ; la troisième est le contexte, les frontières dans lesquelles la participation se développe ; et la dernière inclut les résultats, les effets de la participation. Définie par l'ensemble de ces dimensions, la participation, est donc, selon Dachler et Wilpert (1978), le produit d'un système social complexe et dynamique.

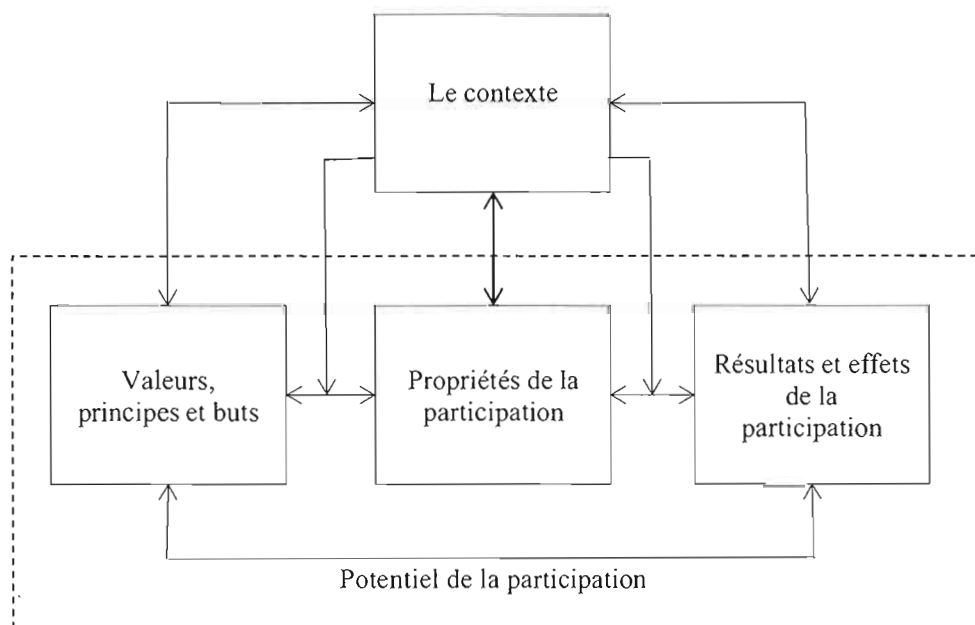
De manière plus détaillée, les propriétés de la participation retenues par Dachler et Wilpert (1978) sont de cinq ordres :

- La formalisation : La formalisation se réfère au degré de légitimation de la participation dans l'organisation. La participation se qualifie comme formelle lorsqu'elle est régie par un système de programmes et de règles explicites, puis comme informelle lorsqu'aucun mécanisme statutaire n'existe.
- L'implication des employés : Cette dimension concerne la forme de représentation des individus dans le processus de décision. La participation est directe lorsque la représentation des individus dans la prise de décision est immédiate. Les employés peuvent faire entendre leurs préférences, leurs opinions aux autres membres. En revanche, la participation indirecte est celle qui implique une portion restreinte d'individus dans le processus de décision, ces derniers parlant au nom des autres. Les informations, préférences et opinions des membres sont dans ce cas acheminées par la voix d'un ou de quelques représentants seulement.
- L'accessibilité à la prise de décision : Cette dimension représente l'accès ou le degré d'influence accordé aux membres de l'organisation dans le processus de la prise de décision. L'accessibilité à la prise de décision peut se traduire par divers comportements. Ceux-ci ont été classifiés sous le même continuum développé par Heller et Yulk (1969). Enfin, ce qu'entendent ici Dachler et Wilpert (19878) par accessibilité à la prise de décision sera repris dans la plupart des écrits ultérieurs sous l'appellation « degré de participation ».
- Le contenu, l'importance et la complexité des décisions : Cette dimension met l'accent sur l'objet, les attributs et les enjeux des décisions. Des exemples d'objets de décision peuvent être le système de rémunération, les méthodes de travail, la coordination du travail, ... Ces diverses activités peuvent effectivement être d'une importance et d'une complexité variables dans les organisations.

- La classe des employés : Cette dernière dimension selon Dachler et Wilpert (1978) concerne la sélection des employés impliquée dans le système de participation. Est-ce des employés sélectionnés arbitrairement, est-ce des employés appartenant à une division ou à un groupe hiérarchique particulier ou est-ce l'ensemble des employés de l'organisation ?

Contrairement au modèle de la théorie des styles de leadership de Tannenbaum et Schmidt (1958), le modèle de Dachler et Wilpert (1978) se concentre directement sur le concept de la participation. Cependant, on peut noter une zone de convergence importante, soit le fait de considérer le contexte et les facteurs situationnels comme des éléments susceptibles d'influencer la participation.

Figure 1.2
Participation des employés



Source : Dachler, et Wilpert (1978)

1.3.2.4. *Modèle de Locke et Schweiger (1979)*

Locke et Schweiger (1979) conçoivent la participation comme un processus selon lequel l'influence à la prise de décision est partagée entre individus de statuts hiérarchiques non équivalents. Ainsi, ces auteurs se concentrent essentiellement sur la participation dans une situation de *prise de décision*. Par définition, deux conditions sont nécessaires à la participation. Premièrement, il doit y avoir au moins deux personnes impliquées dans le processus. Deuxièmement, il doit absolument y avoir un élément qui est partagé entre les personnes impliquées. Dans cette optique, nous comprenons donc que la prise de décision n'implique pas nécessairement un groupe de subordonnés ; un superviseur et un subordonné sont suffisants. Par ailleurs, le partage à la prise de décision ne doit pas nécessairement être réparti de manière équivalente ; la participation est existante du moment qu'il y a partage d'influence.

Cela dit, contrairement aux auteurs précédents, le modèle de Locke et Schweiger (1979) exclut la délégation, car celle-ci ne répond pas aux conditions susmentionnées. La délégation suppose l'affectation de responsabilités propre aux subordonnés. Le résultat n'est donc pas un réel partage en commun entre les personnes mais plutôt une division explicite du travail qui est déterminé hiérarchiquement.

Locke et Schweiger (1979) incluent à leur modèle des dimensions à la participation, c'est-à-dire des propriétés sous lesquelles elle peut varier. Ainsi, ils reprennent certaines dimensions du modèle de Dachler et Wilpert (1978) pour décrire la participation à la prise de décision. Ils parlent eux aussi de la formalisation, de l'implication des employés, de l'accès à la prise de décision (degré de participation) et de l'objet de la décision. Ils ajoutent cependant deux autres dimensions à leur modèle. Selon eux, la participation peut différer selon le caractère obligé ou volontaire. Une participation est obligatoire lorsqu'elle est émane d'une décision judiciaire ou d'une autorité quelconque alors qu'une participation volontaire est le résultat d'une initiative de l'organisation elle-même. Une autre contribution sur le plan des dimensions de la participation par Locke et Schweiger (1979) est le stade de résolution de problème. La participation peut varier d'un stade à l'autre lors du processus de la prise de

décision, soit au moment l'identification du problème, de la génération de solutions, de l'évaluation des solutions et de la sélection d'une solution. Ces deux ajouts ainsi que la clarification de la définition du concept de participation font du modèle de Locke et Schweiger (1979) un modèle multidimensionnel novateur et important dans la littérature sur la participation.

1.3.2.5. Modèle de Lazes et Savage (1996)

Si le modèle de Lazes et Savage (1996) ne s'inscrit pas dans la suite chronologique dans laquelle nous avons pris soin de présenter les modèles de la participation, c'est que ce dernier s'insère dans une perspective très différente des autres. Celui-ci introduit le concept de participation dans une perspective démocratique reliée aux relations du travail plutôt qu'à la GRH.

Ces auteurs prétendent que la prise de décision peut varier selon le degré de participation des employés et selon les niveaux organisationnels. À priori, ces dimensions ne s'avèrent pas novatrices. Nous avons effectivement vu que l'idée d'aborder la participation à travers un continuum ou des degrés de participation a été largement utilisée dans les autres modèles. Heller et ses collaborateurs (1988) ont, par ailleurs, aussi relaté l'importance des niveaux organisationnels. Cependant, le modèle de Lazes et Savage (1996) est intéressant car il propose une matrice originale mettant en interrelation le degré de participation et les activités de niveaux organisationnels différents pour comprendre la participation à la prise de décision. Ainsi, Lazes et Savage (1996) comptent cinq degrés de participation :

- *Informés* : Les gestionnaires partagent l'information auprès des employés.
- *Consultés* : Les employés ont l'occasion d'influencer les décisions managériales en rétroagissant sur ce qui a déjà été conçu.
- *Développeurs* : Les employés participent aux développements de solutions, aux changements et aux propositions.

- *Influence dans la prise de décision* : Les employés influencent le développement de solutions et la décision finale ; ils participent au suivi et à la prise d'action corrective.
- *Partenaires dans la décision* : Les employés sont un partenaire à part entière dans l'atteinte de la décision finale ; ils conçoivent les plans, s'assurent de l'application, du suivi et de la décision d'action corrective.

Les activités auxquelles se rapportent les décisions peuvent être de divers niveaux organisationnels. Ainsi, Lazes et Savage (1996) positionnent les activités sous un continuum, allant des opérations à la stratégie organisationnelle. La matrice nous rappelle l'idée de Heller et ses collaborateurs (1988), lesquels voyaient une différenciation des décisions selon les niveaux organisationnels.

Figure 1.3
Continuum pour la prise de décision en fonction des sujets de décision

-
- 1- *Informé* : Les gestionnaires partagent l'information auprès des employés.
 2- *Consulté* : Les employés ont l'occasion d'influencer les décisions managériales en rétroagissant sur ce qui a déjà été conçu.
 3- *Développeur* : Les employés participent aux développements de solutions, aux changements et aux propositions.
 4- *Influence dans la prise de décision* : Les employés influencent le développement de solutions et la décision finale ; ils participent au suivi et à la prise d'action corrective.
 5- *Partenaires dans la prise de décision* : Les employés sont un partenaire à part entière dans l'atteinte de la décision finale ; ils conçoivent les plans, s'assurent de l'application, du suivi et de la décision d'action corrective.

	1	2	3	4	5
Formation reliée à l'emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procédures et normes de sécurité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réduction des niveaux hiérarchiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement du plan opérationnel annuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Source : Lazes et Savage (1996)

Si le modèle de Lazes et Savage (1996) a été construit dans une étude concernant les nouvelles stratégies d'alliance entre les syndicats et les employeurs, l'idée derrière la matrice de décision semble suffisamment pertinente pour la répliquer dans une étude comme la nôtre sur la prise de décision entre les employés et les gestionnaires. Elle résume de manière

simplifiée les idées des modèles de participation précédents et elle inclut les niveaux organisationnels.

1.3.2.6. Définition et modèle retenu pour l'étude

À la lumière des modèles précédents, de manière générale, la participation semble constituer « un processus par lequel les employés se partagent l'influence avec l'organisation qui les emploie » (Trottier, 2003, p.79). Dans le cadre de la présente recherche, la définition que nous retenons est la suivante : la participation se réfère au processus par lequel les employés se partagent une certaine influence à la prise de décision. Cette influence peut s'exercer sous divers aspects de l'organisation reliés à différents niveaux organisationnels. Cette définition s'inspire des modèles recensés dans la littérature, plus particulièrement celui de Heller et ses collaborateurs (1969, 1988), de Locke et Schweiger (1979) et de Lazes et Savage (1996). Nous nous concentrons essentiellement sur la *participation à la prise de décision*. Nous présenterons en détail la manière dont nous mesurons la participation dans le cadre méthodologique de ce mémoire. Pour l'instant, il est suffisant de retenir que, selon notre définition, la participation est comprise sous un continuum et elle s'applique à différents niveaux organisationnels.

1.3.3. Théories sous-jacentes au concept de participation

Avant de nous lancer dans le cadre méthodologique, nous désirons présenter les quelques théories sous-jacentes au concept de participation. Celles-ci font référence aux principes, aux valeurs et aux buts de la participation amenés par Dachler et Wilpert (1978).

De manière générale, nous pouvons dénombrer trois grandes orientations théoriques pour expliquer le concept de participation : l'approche humaniste, l'approche démocratique et l'approche de performance organisationnelle (Heller, Pusic, Strauss et Wilper, 1998).

1.3.3.1. L'approche humaniste

Aujourd'hui, plusieurs théories mettent de l'avant l'épanouissement personnel, le développement du potentiel humain et l'importance de la santé mentale dans le contexte du travail. Ces théories considèrent la participation comme un moyen favorisant la croissance personnelle et la satisfaction au travail. En ce sens, la participation satisferait les besoins non pécuniaires des employés. L'approche humaniste considère l'employé comme une personne à part entière dans le travail. La participation vue sous cet angle contribue donc à l'accroissement de la dignité humaine (Heller et *al.*, 1998).

1.3.3.2. L'approche démocratique

L'approche démocratique considère la participation comme une valeur sociale. Ainsi, la participation serait un modèle, un idéal, un standard moral pour la prise de décision. Les tenants de cette approche envisagent une société dans laquelle les citoyens participeraient à tous les aspects de la vie collective. Le potentiel des citoyens résiderait dans le fait qu'ils soient responsables, intéressés, informés et coopératifs face au développement de la société civile. Le partage du pouvoir est ici vu comme la voie à privilégier pour améliorer les conditions de travail et les protéger les intérêts de la population.

1.3.3.3. L'approche de l'efficienne organisationnelle

L'approche de l'efficienne organisationnelle explique la participation comme un moyen pour favoriser la performance des organisations. Dans leur ouvrage, Heller et ses collaborateurs (1998) résument les principaux arguments soulevés dans les études sur la participation et la performance organisationnelle. La participation favorisait notamment de meilleures décisions. L'information étant partagée à travers les niveaux hiérarchiques, plus d'un point de vue est considéré dans la prise de décision. La participation aurait aussi pour effet d'améliorer la cohésion, l'engagement et la motivation des employés. Ces derniers se montrent effectivement plus motivés et plus engagés lorsque les objectifs sont établis collectivement plutôt qu'imposés.

Dans le cadre du présent mémoire, nous retenons davantage l'approche démocratique. Celle-ci se rapproche le plus de notre conception de la participation car elle fait référence au partage du pouvoir et par extension, à la prise de décision. De plus, le fait qu'elle considère la participation comme une valeur rejoint l'idéologie des entreprises d'économie sociale, soit l'objet de notre recherche. Tel que nous l'avons expliqué dans les premières pages de ce cadre théorique, les entreprises d'économie sociale sont des organisations qui prônent la participation et la démocratie. Ceci constitue des valeurs, lesquelles servent de guide dans la détermination de leurs choix et de leurs actions.

1.4. Synthèse : Rappel des objectifs et hypothèses de recherche

En premier lieu, le cadre théorique que nous avons ici présenté nous informe sur l'économie sociale. L'étude que nous désirons réaliser s'adressant directement aux entreprises d'économie sociale, il convenait effectivement de clarifier dès le départ la signification de ce concept. D'autant plus que les contours de ce concept paraissent souvent bien vagues et imprécis. Cela dit, en nous basant sur les écrits que nous avons recensés, nous définissons l'économie sociale comme un secteur qui se constitue d'organisations ayant pour mission de produire des biens ou des services destinés à la collectivité, et ce, dans le but d'améliorer la qualité de vie de cette collectivité. La génération de profits est mise de côté pour se concentrer plutôt sur la réalisation d'une mission bienfaisante dans un climat promouvant des valeurs telles que l'autonomie de gestion, la démocratie et la participation.

En second lieu, nous nous sommes attardés au concept de GRH. Ce concept est au cœur de nos objectifs de recherche. La revue de la littérature que nous avons réalisée sur le sujet nous a permis de comprendre que la GRH est une discipline qui s'est développée au courant du siècle dernier en réponse entre autres aux mouvements sociaux et aux crises de productivité survenues. La GSRH est un champ de la GRH qui a pris particulièrement de l'ampleur et qui rejoint notre conception de la GRH. Plus précisément, nous comprenons la GRH comme un ensemble de pratiques qui ont pour but de résoudre les problèmes entourant le personnel (attraction, motivation et rétention) mais qui a aussi pour visée plus large de répondre à la stratégie et à la mission organisationnelle.

Puis, en dernier lieu, comme notre étude se concentre sur les pratiques de GRH, nous avons également inclut à notre cadre théorique quelques écrits recensés sur le sujet. Cet exercice nous a menés à la sélection de sept pratiques de GRH, soit la structure et planification, l'évaluation de rendement, la formation et développement, la dotation, la participation des employés, la rémunération et les conditions de travail. D'après nous, cet ensemble de pratiques peut être représentatif de ce que pourrait être la GRH dans une organisation.

L'exploration des pratiques de GRH constitue le mandat qui nous a été attribué par les praticiens en économie sociale. À la lumière du portrait de la GRH que nous avons dressé, nous désirons faire l'étude plus approfondie de deux concepts. Ce mémoire a pour but de vérifier l'existence de pratiques formelles en économie sociale et de vérifier l'existence d'une relation entre la formalisation des pratiques de GRH observée et la participation des employés. Ainsi, nous avons convenu que pour l'objet de cette recherche, nous considérons comme formelles, une pratique qui est régie par une ou des politiques écrites. Nous cherchons à savoir s'il existe des standards, des documents écrits, des outils concrets pour chacune des pratiques de GRH étudiées. Cette variable sera mise en relation avec la participation des employés. Valeur au centre de l'idéologie des entreprises d'économie sociale, la participation des employés est ici étudiée comme un processus par lequel les individus prennent part à la prise de décision. Ces décisions peuvent différer selon les niveaux organisationnels auxquels elles sont associées. Un sujet de décision peut être donc davantage opérationnel alors qu'un autre peut être davantage stratégique.

La participation est un concept qui s'est développé de manière parallèle à la GRH, et plus précisément à la GSRH. L'historique que nous avons dressé dans la section à cet effet nous a permis de comprendre que la participation a accompagné l'approche de la GRH orientée vers l'engagement au début du XXe siècle. Au détriment de l'approche orientée vers le contrôle, inspiré des idées tayloristes et fordistes, la gestion contemporaine semble davantage mettre de l'avant des pratiques favorables à la participation. Les employés sont perçus comme des ressources précieuses pour le développement et la performance des organisations.

1.4.1. Hypothèses de recherche

En réponse à nos objectifs, il importe de rappeler nos hypothèses de recherche. D'abord, nous nous attendons à ce que les entreprises d'économie sociale développent aujourd'hui des pratiques formelles de GRH. Malgré le nombre restreint de recherches empiriques menées sur le sujet, quelques auteurs tiennent pour acquis que les pratiques de GRH en économie sociale sont informelles, peu structurées. Cette présomption peut être attribuable au fait que des recherches ont déjà démontré un lien positif entre la taille des établissements et la formalisation des pratiques. Les organisations d'économie sociale étant bien souvent de petite taille, les auteurs en déduisent donc que les pratiques y sont informelles. Sinon, cela tient peut-être du fait que les valeurs comme la primauté des personnes sur le profit sont instinctivement associées à une gestion plus souple. Par conséquent, les entreprises du tiers secteur n'auraient pas le profil d'organisations hiérarchisées, structurées (Cunningham, 1999; Davister, 2006). Toutefois, comme nous l'avons vu dans la recension des écrits, il semblerait que cette caractéristique tende à changer, laissant place à des pratiques de gestion plus formelles, en raison des pressions venant de la compétitivité et des bailleurs de fonds (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004). L'hypothèse selon laquelle les entreprises d'économie sociale utilisent des pratiques formelles de GRH sera vérifiée de manière descriptive.

Au regard du second objectif, soit l'existence de relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés, notre hypothèse consiste à affirmer que la formalisation des pratiques de GRH nuit à la participation des employés. Plus précisément, nous formulons notre hypothèse de la manière suivante :

Hypothèse : La formalisation des pratiques de GRH exerce une influence négative sur la participation

Cette hypothèse a été formulée eut égard aux enjeux et faits recensés dans la littérature. Les principes managériaux sous-tendant la formalisation s'opposeraient à ceux de la participation. Les auteurs craignent que la formalisation, laquelle est souvent associée au contrôle et à

l'accroissement des normes, vienne dénaturer les entreprises d'économie sociale en les éloignant de leurs valeurs et de leurs principes fondateurs comme celui de la participation.

Dans la suite de ce mémoire, nous présentons d'abord de manière détaillée le portrait de l'échantillon ainsi que nos deux variables, la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés. Puis, nous tenterons d'infirmer ou de confirmer notre hypothèse de recherche concernant la relation entre ces deux variables. Dans le chapitre suivant, nous décrivons notre démarche méthodologique.

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre a pour but de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique afin de répondre aux objectifs de la présente recherche. Nous présentons le devis de recherche et la collecte des données, la population à l'étude, l'instrument de mesure ainsi que les méthodes d'analyse des données.

Avant de se lancer dans les détails, rappelons que ce mémoire s'insère dans un projet de recherche, lequel se veut une demande venant de la communauté de praticiens en économie sociale. Il a été réalisé par le Centre de recherche sur les innovations sociales en économie sociale (CRISES) en partenariat avec le Comité d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSÎM), l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP). Le mandat du projet de recherche est de dresser un portrait de la GRH en économie sociale. Par contre, aux fins de ce mémoire, nous avons choisi de concentrer sur une partie des données de l'enquête.

2.1. Devis de recherche et collecte des données

Notre étude s'inscrit dans un devis de recherche quantitatif. Celui-ci repose sur le paradigme positiviste, lequel prétend que la réalité est un élément extérieur au chercheur qui est mesurable. Le processus de recherche consiste en une collecte de données rigoureuses réalisée par le chercheur qui tente, autant que possible d'éliminer les biais et de sélectionner un échantillon représentatif de la population (Creswell, 1994).

Dans notre cas, la méthode qui a été privilégiée par les partenaires est celle de l'enquête. L'enquête consiste plus précisément en une méthode de collecte de données qui permet de se procurer une description quantitative d'une fraction de la population – un échantillon. Les données obtenues fournissent en retour au chercheur la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble de la population (Creswell, 1994). Ayant accès au bottin des coordonnées de l'ensemble des entreprises d'économie sociale de l'île de Montréal, l'enquête nous semblait une technique de collecte pertinente, car elle nous offrait la possibilité de recueillir un nombre important de données en un court laps de temps. Les connaissances à l'égard de la GRH en économie sociale étant à ses débuts, il nous apparaissait attrayant de s'adresser à un échantillon de grande taille. Rappelons effectivement que le but de l'enquête mandatée par les partenaires était de dresser un portrait d'ensemble de la GRH des entreprises d'économie sociale.

Par contre, nous sommes également conscients du fait que le devis de recherche quantitatif et la méthode de l'enquête comportent des limites. Entre autres, ils ne nous permettent pas de saisir les particularités de chacune des entreprises à l'étude. Le devis de recherche qualitatif et la méthode de l'entrevue sont, par exemple, des alternatives qui auraient pu être envisagées pour le projet de recherche. Nous encourageons les éventuelles recherches à poursuivre notre analyse en empruntant un devis de recherche différent afin de comparer les résultats et de poursuivre l'enrichissement des connaissances sur la GRH en économie sociale.

Ceci étant dit, pour l'objet de ce projet, l'ensemble des partenaires ont choisi de procéder à une enquête par Internet. L'enquête a formellement été lancée au printemps 2008. Nous avons envoyé un questionnaire électronique à 587 entreprises d'économie sociale de l'île de Montréal. Les répondants ont reçu un courriel électronique les invitant à cliquer sur un lien pour remplir un questionnaire électronique. Chaque répondant a obtenu un code d'accès personnel qui lui permettait de commencer le questionnaire. Le questionnaire était adapté à plusieurs situations possibles et il a été construit en offrant la possibilité aux répondants de sauvegarder leurs réponses et de pouvoir revenir au questionnaire à des moments différents. Enfin, le questionnaire a été mis en ligne pendant une période de deux mois, soit en mai et juin 2008.

Pour faciliter la collecte de données par questionnaire électronique, nous avons utilisé un logiciel d'enquête, Sphinx Plus. Ce logiciel français est réputé pour la polyvalence de ces fonctionnalités de gestion des données, son intégration et la rapidité de sa prise en main. À l'aide de celui-ci, nous avons pu travailler sur la mise en forme de notre questionnaire, le mettre en ligne rapidement et suivre la collecte des données. Le logiciel nous a aussi fourni les premières analyses descriptives de l'échantillon.

L'enquête par voie électronique a l'avantage de contacter un grand nombre de répondants. Comparativement à l'enquête par téléphone ou par courrier postal, le sondage par Internet permet un meilleur contrôle sur le répondant et sur la vitesse de celui-ci (Kotler, Filiatrault, Turner, 2000). Un logiciel Sphinx comme nous avons utilisé nous permet de retracer les répondants qui ont commencé le questionnaire, mais qui ne l'ont pas complété et de visualiser leurs réponses. Ainsi, il est possible de communiquer avec les répondants de manière personnalisée afin de les aider et de les encourager à terminer le questionnaire. D'après Fricker, Galesic, Tourangeau et Yan (2005), les individus seraient plus susceptibles de répondre à des questions lorsque celles-ci leur sont présentées de manière visuelle, donc sur papier ou sur écran, plutôt qu'oralement par téléphone. Enfin, les coûts du sondage par Internet sont souvent moindres en comparaison avec les autres types de sondage (courrier postal, téléphonique ou en personne) et la rapidité de la collecte, supérieure.

Par contre, nous sommes conscients que le questionnaire par voie électronique comporte aussi quelques limites. Entre autres, il est possible que les répondants manquent d'expérience avec Internet et avec la formule du questionnaire en ligne et qu'ils perçoivent le courriel soit comme une erreur, soit comme un courriel non sécurisé. Le caractère impersonnel et le manque de représentativité ainsi que la possibilité que les instructions soient mal comprises sont aussi d'autres inconvénients associés au questionnaire, ce qui fait en sorte que le taux de réponse généré est souvent faible. Étant informés de ces limites, nous avons déployé les moyens nécessaires pour les contourner. Tout répondant a été informé du fait qu'il était possible de communiquer avec nous afin de nous faire part de leurs difficultés ou leurs questions relatives à l'utilisation et à l'interprétation du questionnaire. À la demande de certains d'entre eux, nous avons rendu disponible une « version pdf » du questionnaire afin

qu'ils puissent l'imprimer et le compléter manuellement, par écrit. Les répondants qui le désiraient ont également pu recevoir par la poste une version papier. Enfin, nous avons communiqué de manière personnalisée, par téléphone et par courriel, avec ceux ayant commencé, mais n'ayant pas terminé leur questionnaire. L'ensemble de ces mesures préventives a permis de diminuer les risques de mauvaise interprétation de la part des répondants, le caractère impersonnel associé au questionnaire ainsi que le manque d'expérience de certains vis-à-vis le sondage par Internet.

2.2. Population à l'étude

La population visée à l'étude est composée de l'ensemble des entreprises d'économie sociale situées sur l'île de Montréal. Selon la définition retenue dans notre cadre théorique, les entreprises d'économie sociale regroupent les organismes à but non lucratif et les coopératives. Nous avons sélectionné les organisations à l'aide du répertoire des entreprises d'économie sociale de Montréal de notre partenaire, le CÉSÎM, ainsi que celui du Chantier de l'économie sociale.

Le répertoire du CÉSÎM que nous avons utilisé est l'édition 2006-2007. Il compte 496 entreprises d'économie sociale à Montréal. Sur ce lot, près de 62% sont des Centres de la Petite Enfance (306/496). Le CÉSÎM classifie les organisations en dix secteurs d'activités : alimentation, arts et culture, commerce équitable, communication et technologies, coopératives scolaires, ébénisterie et meubles, environnement, friperies et solderies, habitation, loisir et tourisme, médias communautaires, services à la collectivité, services à l'entreprise, services à la personne, services de garde éducatifs. Les nombreux Centres de la Petite Enfance (CPE) sont répertoriés dans le secteur « services de garde éducatif ».

Le répertoire électronique du Chantier² a servi à compléter notre liste d'entreprises car il contenait des informations qui étaient absentes du répertoire du CÉSÎM. Ce second outil nous a permis d'ajouter 91 entreprises d'économie sociale à la liste de la population. Il faut

² Chantier de l'économie sociale.2007. *Economie sociale Québec . Répertoire des entreprises d'économie sociale et organismes liés*. En ligne. (<http://economiesocialequebec.ca>).

cependant savoir que la liste du Chantier varie régulièrement en raison de son format électronique et son caractère accessible. Le répertoire étant encore à ces premières années de développement, le Chantier travaille constamment à sa mise à jour.

La liste du Chantier est classée en vingt secteurs d'activités : agroalimentaire, arts et culture, commerce de détail, environnement, financement, immobilier collectif, infrastructures collectives, international, loisirs et tourisme, manufacturier, médias et communication, recherche, représentation et concertation, ressources naturelles, santé, services aux entreprises, services aux personnes, services divers, TIC, transport. La population recensée par le Chantier compte aussi une grande proportion de CPE. Ces organisations sont classées dans le secteur « services aux personnes ».

Au total, nous avons donc rejoint 587 entreprises d'économie sociale de la région métropolitaine. Avec nos partenaires, nous avons convenu de procéder à une classification de ces entreprises en seize secteurs d'activités. Nous présentons les détails de la population de notre étude dans le Tableau 2.1.

Plus récemment, le CÉSÎM a édité un nouveau répertoire, plus exhaustif, dénombant 1001 entreprises d'économie sociale à Montréal. Aujourd'hui, la liste du Chantier d'économie sociale en recense 785 à Montréal et pas moins de 4705 au Québec.

Tableau 2.1
Répartition des organisations en fonction du secteur d'activité

Secteurs d'activité	Effectifs	%Population
Environnement	30	5,11
Alimentation	26	4,43
Manufacturier	5	0,85
Arts et culture	55	9,37
Santé	2	0,34
Habitation	13	2,21
Services aux entreprises	26	4,43
Commerce	4	0,68
Services de garde	307	52,3
Communication et technologies	28	4,77
Services sociaux	53	9,03
Sports et loisirs	7	1,19
Éducation et recherche	6	1,02
Tourisme	9	1,53
Autres	16	2,73
Total	587	100

2.3. Instrument de mesure

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons choisi d'élaborer un questionnaire. Le questionnaire nous paraissait un outil approprié afin rejoindre un grand nombre de répondants. Malgré son caractère restrictif, nous avons opté pour un questionnaire à questions fermées. Ce type de questions répond à nos besoins dans la mesure où elle nous permet de considérer un échantillon de taille importante et d'amasser des informations en un court laps de temps.

Bien que cela comporte plusieurs défis, nous avons choisi de construire notre propre questionnaire. De cette façon, nous avons été en mesure de sonder les répondants sur l'ensemble des dimensions qui nous intéressent. Nous avons aussi sollicité l'expertise de nos partenaires pour la construction de notre questionnaire. La contribution de ces spécialistes a

été utile notamment pour la formulation des questions et des réponses, la clarté et l'ordre de celles-ci ainsi que la présentation de l'ensemble du questionnaire.

Le questionnaire que nous avons élaboré s'adresse au directeur ou au principal responsable de la GRH de chacune des entreprises à l'étude. Afin de maximiser la participation, nous avons introduit notre questionnaire par une lettre d'information, signée par notre partenaire, le CÉSÎM. En mentionnant dès le départ la collaboration du CÉSÎM à notre recherche, nous rassurons les répondants puisqu'ils ont l'habitude de communiquer avec cette organisation. Ce premier contact informe les répondants de la nature et des buts de la recherche et les encourage à y participer en les renseignant sur les différents bénéfices qu'ils pourront éventuellement retirer. En plus d'élargir la connaissance des pratiques de gestion des entreprises d'économie sociale, les résultats pourront servir de base au développement d'outils destinés à soutenir et à conseiller ces organisations. Enfin, nous avons également pris soin d'aviser les répondants de l'anonymat et de la confidentialité des données recueillies.

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, les pratiques de GRH peuvent inclure différentes fonctions. Pour procéder à l'exploration de la GRH, nous avons choisi d'étudier sept fonctions de GRH, soit la planification, l'évaluation de rendement, la formation et le développement, la dotation, la participation des employés, la rémunération et les conditions de travail. Cela dit, notre questionnaire a donc été construit en sept grandes divisions, précédées d'une première section sur le portrait général de l'organisation (caractéristiques sociodémographiques). Cette première section fournit des données descriptives sur les entreprises d'économie sociale. Une partie des variables s'y retrouvant constituent d'ailleurs les variables contrôle de notre recherche. Nous discutons de celles-ci ultérieurement dans ce chapitre.

En ce qui concerne la validité de notre questionnaire, la première section sur les caractéristiques sociodémographiques regroupe essentiellement des questions qui s'inspirent du questionnaire de l'Enquête sur les milieux de travail et les employés (version employeurs) de Statistiques Canada. Pour le reste, notre questionnaire a été construit en fonction de la revue de la littérature réalisée et des demandes particulières de nos partenaires. Le contenu a

été révisé et validé par nos partenaires, notamment la coordonnatrice du Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale. Enfin, nous avons également effectué un pré-test. Une version préliminaire du questionnaire a été administrée auprès d'un petit nombre de spécialistes en économie sociale et quelques professeurs affiliés à l'ARUC-ÉS. Cet exercice a été réalisé afin de s'assurer que le contenu et la forme du questionnaire soient bien compris par nos répondants (Gauthier, 1992).

Dans les prochains paragraphes, nous présentons la manière dont nous concevons chacune des pratiques de GRH mises à l'étude ainsi que les principales informations que nous désirons recueillir à l'aide de notre questionnaire. La recherche étant réalisée en partenariat, il faut savoir qu'une partie de l'instrument de mesure est issue de la requête des différents acteurs impliqués. Le mandat principal étant de dresser un portrait des pratiques de GRH, nous avons abordé chacune des pratiques de manière générale. Le but n'est pas de se concentrer sur une pratique en particulier, mais plutôt de dresser une vue d'ensemble sur la GRH dans les entreprises d'économie sociale.

2.3.1. Structure et planification

La structure et la planification se réfèrent à la manière dont la GRH est organisée, constituée, voire institutionnalisée dans l'organisation. Plus spécifiquement, la structure renvoie à la manière dont les unités, les fonctions, les services et les départements sont constitués dans l'organisation (Dolan et *al.*, 2002). Dans ce cas-ci, ce qui nous intéresse est l'importance accordée à la GRH et la manière dont cette fonction se traduit dans l'entreprise. La structure définit également la hiérarchie dans l'organisation. Ainsi, une structure peut être davantage centralisée ou décentralisée. Une structure centralisée est celle où un service ou une personne spécifique est responsable de l'élaboration et des prises de décisions pour l'organisation tandis qu'une structure décentralisée est celle où chacun des services, unités ou départements est impliqué dans les prises de décisions (Dolan et *al.*, 2002). Nous croyons utile d'interroger les répondants sur la dimension de la structure, car celle-ci nous donne une première vue d'ensemble sur la manière dont est organisée la GRH dans l'organisation.

La planification, quant à elle, se réfère ici à la planification stratégique des ressources humaines, laquelle implique la planification des besoins en ressources humaines et des besoins stratégiques de l'entreprise (Dolan et *al.*, 2002). Par souci de cohérence avec notre perspective théorique et notre définition de la GRH, s'apparentant à la GSRH, nous avons jugé pertinent d'inclure cette activité. Plus explicitement, nous entendons par planification la présence de plan spécifique en GRH. La présence de plan fait gage d'un effort d'anticipation, d'une estimation du futur par l'organisation. Du même coup, la présence de plan spécifique à la GRH fait preuve d'une certaine formalisation de la pratique de planification (Hornsby et Kuratko, 1990; Nguyen et Bryant, 2004).

2.3.2. Évaluation de rendement

L'évaluation de rendement consiste à l'estimation de la contribution des employés dans l'organisation. D'après Dolan et ses collaborateurs (2002), l'évaluation est une pratique de GRH qui est souvent mise de côté par les entreprises, en raison du manque d'appréciation qu'ont les cadres et les employés vis-à-vis de celle-ci.

Dans notre étude, nous désirons savoir dans quelle mesure les entreprises d'économie sociale procèdent à des évaluations de rendement auprès de leurs employés. Nous interrogeons les répondants sur la formalisation, la fréquence ainsi que la responsabilité de l'évaluation de rendement, à savoir qui est responsable de cette pratique de GRH.

2.3.3. Formation et développement

La formation et le développement concernent tout ce qui a trait au développement des compétences et à la gestion des carrières du personnel (Dolan et *al.*, 2002). Nous interrogeons donc les répondants sur le budget alloué à cette pratique, les programmes mis en place, les méthodes de formation utilisées. Le budget alloué à la formation est, d'après Nguyen et Bryant (2004), un indicateur du degré de formalisation de la pratique.

Puisque la formation est l'une des seules pratiques de GRH sur laquelle la littérature en économie sociale nous fournit déjà quelques renseignements, nous nous sommes permis

d'ajouter des questions précises sur les programmes et les méthodes de formation utilisées. Puis, étant donné les enjeux actuels de la GRH en économie sociale, nous avons également joint une question sur la relève. Cette question était une demande particulière de l'un de nos partenaires, le CÉSÎM. Nous avons donc demandé aux répondants les activités qu'ils privilégient pour planifier la relève.

2.3.4. Dotation

La dotation fait référence au processus d'acquisition des ressources humaines (St-Onge et *al.*, 2004). Nous avons donc concentré les questions de cette section sur le thème du recrutement et de la sélection du personnel. Plus précisément, nous désirons interroger les répondants sur la formalisation des activités de recrutement et leur priorité quant aux critères de sélection. Conformément à notre définition de formalisation retenue dans le cadre théorique, nous entendons ici par formalisation la présence de procédures, politiques écrites pour les activités de recrutement. Qui plus est, une pratique de dotation formelle se traduit également par une utilisation de descriptions écrites d'emploi (Hornsby et Kuratko, 1990; Nguyen et Bryant, 2004).

À la demande de nos partenaires et par souci de conformité avec la loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement canadien, nous avons également questionné les répondants sur la présence de pratiques destinées aux quatre groupes désignés suivants lors du recrutement : femmes, minorités visibles, autochtones, personnes handicapées (Gouvernement du Canada, 1995).³

2.3.5. Participation des employés

Comme indiqué dans le cadre théorique, la participation des employés fait référence au processus par lequel les employés se partagent une certaine influence avec l'organisation qui les emploie. Plus précisément, pour l'objet de ce mémoire, nous avons retenu la définition

³ Canada. Ressources humaines et développement des compétences Canada. 2003. *Historique de l'équité en matière d'emploi*. En ligne. www.travail.gc.ca

suivante : la participation désigne le processus par lequel les employés prennent part à la prise de décision. Cette influence peut s'exercer sous divers aspects de l'organisation reliés à différents niveaux organisationnels.

Pour évaluer cette pratique, nous utilisons principalement la matrice illustrée dans la Figure 2.1. Celle-ci s'inspire de la matrice de Lazes et Savage (1996) et les travaux de Heller et de ses collaborateurs (1969 ; 1988) (Questionnaire : Q.7.6.).

Figure 2.1
Continuum de la participation des employés en fonction des sujets de décision

-
- 1- *Aucune ou peu d'information* : Les employés sont peu ou pas informés par les gestionnaires.
 2- *Information* : Les employés sont informés par les gestionnaires.
 3- *Consultation* : Les employés peuvent donner leur avis mais les décisions sont prises par les gestionnaires.
 4- *Influence* : Les employés peuvent donner leur avis et les gestionnaires en tiennent compte dans la prise de décision.
 5- *Coopération* : Les employés participent à la prise de décision de façon conjointe avec les gestionnaires.

	1	2	3	4	5
Méthode de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rythme du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordination du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construction des équipes de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Activités de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Puis, afin de recueillir un peu plus de renseignements, nous avons également inclus d'autres questions sur le partage d'information, les moyens utilisés pour transmettre l'information, la fréquence du travail en équipe, le niveau de confiance manifesté par la direction aux employés ainsi que l'évaluation de la satisfaction des employés. Ces sujets traitent au sens large de la gestion dite participative et de l'approche de la GRH basée sur l'engagement selon Lawler, (1988).

2.3.6. Rémunération et incitation

La pratique de rémunération et incitation englobe tout ce qui concerne les rétributions et les reconnaissances destinées aux employés pour leurs services ou leur travail (St-Onge et *al.*, 2004). Il est question de la rémunération directe, qui comprend les salaires et les primes, et de la rémunération indirecte, qui inclut les divers types de reconnaissances non versées en espèces, comme les reconnaissances intangibles, l'aménagement du travail, des biens et services, etc. Le terme incitation renvoie à ces formes de reconnaissances constituant la rémunération indirecte. Nous avons intégré des questions sur ces deux types de rémunération. En outre, nous voulons vérifier la formalisation des pratiques de rémunération, la présence de bonis et de primes aux employés et la présence de rémunération indirecte, c'est-à-dire des formes de reconnaissances autres que les salaires.

2.3.7. Conditions de travail

Les conditions de travail regroupent l'ensemble des modalités sous lesquelles les employés travaillent dans l'organisation. Elles ont trait aux heures de travail, aux congés sans solde et aux mesures de flexibilité offertes aux employés (St-Onge et *al.*, 2004). Étant donné que les recherches antérieures sur l'économie sociale nous fournissent déjà des informations sur le sujet, nous nous sommes limités à savoir si, dans les organisations étudiées, il y a présence de programmes particuliers (ex. programme d'aide aux employés, conciliation travail-famille, régime de retraite, ...) ainsi que la présence et la rémunération des heures supplémentaires faites par les employés. Ce sont effectivement ces aspects des conditions de travail qui semblent avoir été le plus négligés jusqu'à maintenant.

Si nous avons jugé pertinent de présenter ici l'ensemble de notre instrument de mesure, il faut toutefois se rappeler que pour l'objet de ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur une partie seulement de celui-ci, soit la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés. Notre questionnaire étant relativement dense, et ce, dans le but de répondre au mandat premier de dresser un portrait de la GRH, nous avons choisi de nous limiter à deux variables pour réaliser une analyse statistique plus approfondie.

2.4. La variable indépendante

L'objectif de notre recherche est de vérifier l'existence de relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation. En regard des enjeux soulevés dans la littérature, nous présumons que la formalisation des pratiques de GRH a un effet sur la participation des employés. Dans cette étude, la formalisation joue ici le rôle de variable indépendante.

Nous résumons la manière dont nous concevons la caractéristique de la formalisation pour les pratiques de GRH dans le tableau suivant. Ce tableau présente une liste d'indicateurs pour évaluer le degré de formalisation, laquelle a été construite en s'inspirant de la littérature (Hornsby et Kuratko, 1990; Wagar, T.H., 1998 ; Nguyen et Bryant, 2004). Dans notre questionnaire, la mesure de ces indicateurs se fait essentiellement de manière dichotomique (oui = présence ou non = absence). Pour chacune des pratiques identifiées, nous avons interrogé les répondants sur la présence ou non de politiques écrites. Pour la formation, conformément au tableau, nous avons demandé le pourcentage de la masse salariale allouée à la formation des employés au cours de la dernière année. Cet élément a été recodé de manière dichotomique (0% = non et plus de 0% = oui) pour rejoindre les autres.

Nous n'estimons pas le degré de formalisation des conditions de travail, car cette caractéristique nous semble peu applicable à cette fonction. Le questionnaire étant suffisamment dense, nous ne mesurons pas non plus le degré de formalisation de la participation. Comme indiqué dans le cadre théorique, nous nous sommes arrêtés à l'étude d'une seule dimension du concept de participation, soit le degré d'implication des employés à la prise de décision (Tableau 2.2). Le tableau ci-dessous résume les indicateurs de formalisation pour les pratiques de GRH sélectionnées.

Tableau 2.2
Indicateurs de formalisation des pratiques de GRH

Pratiques de GRH	Informelle	Formelle	# Items questionnaire
Structure et planification	Pas de plan RH écrit, planification de type intuitif	Présence d'un plan RH écrit	Q.3.2
	Pas de politique pour les salariés	Présence de politique formelle pour les salariés	Q.3.4
	Pas de politique pour les bénévoles	Présence de politique formelle pour les bénévoles	Q.3.4
Évaluation de rendement	Pas de politique écrite	Présence d'une politique écrite, d'objectifs de travail écrits, de formulaires ou d'autres outils d'évaluation	Q.4.1
Formation et développement	La formation est la responsabilité des employés.	L'organisation consacre une partie de son budget à la formation de ses employés	Q.5.4
Dotation	Pas de descriptions d'emploi écrites	Présence de descriptions d'emploi	Q.6.1
	Pas de politiques écrites en matière de recrutement	Présence de politiques écrites en matière de recrutement	Q.6.2
Rémunération et incitation	Pas de politique de rémunération écrite	Présence d'une politique de rémunération écrite	Q.8.1
	Pas d'échelle salariale établie	Présence d'une échelle salariale	Q.8.2

À ces indicateurs de la formalisation des pratiques de GRH, nous ajoutons aussi des indicateurs de formalisation organisationnelle. Pour ce faire, nous avons adopté la même logique que celle suivie pour les pratiques de GRH, c'est-à-dire la présence de plan et de document écrit. Ainsi, nous avons interrogé les répondants sur la présence d'un plan stratégique de l'organisation (Q.2.22).

Une fois les données collectées, nous transformerons la mesure de la formalisation en une mesure de type intervalle. Nous créerons une échelle en faisant la somme des valeurs obtenues. Ainsi, nous obtiendrons une échelle variant de 0 à 10 allant de pas du tout formelle à tout à fait formelle. Cette échelle rapporte un coefficient alpha de Cronbach égal à 0,71.

2.5. La variable dépendante

Pour mesurer la participation des employés, nous avons utilisé la matrice susmentionnée (Figure 2.1). Pour chacune de ces activités, le répondant doit identifier le degré d'influence exercé par les employés à la prise de décision sur l'échelle de Likert suivante : aucune information, information, consultation, influence, coparticipation. Dans le questionnaire, nous avons pris soin de définir clairement chacun des choix de réponses du continuum.

Conformément à la définition que nous avons retenue du concept de participation, nous avons exclu la délégation à notre continuum. Comme Locke et Schweiger (1979), nous sommes effectivement d'avis que la participation implique nécessairement la notion de partage entre les individus. Tel que nous l'avons expliqué dans le cadre théorique, la délégation comporte des limites vis-à-vis la notion de partage. Pour certains, elle réfère plus à l'assignation plutôt qu'à une décision conjointe.

Chacune des activités aux divers niveaux organisationnels est reprise afin de former un élément. À la mesure de consistance interne de chacun de ces éléments, nous avons obtenu un coefficient alpha de Cronbach de 0.879. D'après les propos de Peterson (1995), nous pouvons considérer ce coefficient comme satisfaisant.

2.6. Les variables de contrôle

Tel que nous l'avons indiqué précédemment, la première section de notre questionnaire contient des variables nous donnant un portrait de l'organisation et des caractéristiques sociodémographiques sur le personnel. Les variables portant sur l'organisation agissent à titre de variables de contrôle. Pour l'analyse, nous avons choisi de nous concentrer essentiellement

sur les variables organisationnelles puisque notre étude jette un regard de nature organisationnel plutôt que behavioriste sur les entreprises d'économie sociale.

Les variables de contrôle de notre étude, au nombre de cinq, sont : la taille de l'organisation, le secteur d'activité, l'année de fondation, le revenu et de la présence ou non d'un syndicat.

Avant de présenter la collecte des données ainsi que les méthodes d'analyses statistiques, nous désirons ici présenter les résultats de quelques études empiriques antérieures concernant nos variables de contrôle, la formalisation et la participation.

2.6.1. La taille de l'organisation

Certaines études démontrent un lien entre la taille de l'organisation et leurs pratiques de gestion. Plus précisément, les résultats de recherche dont ceux de Hornsby et Kuratko (1990), Wagar (1998) ainsi que Nguyen et Bryant (2004) confirment l'existence d'une relation positive entre la formalisation des pratiques de GRH et la taille des organisations. Plus une entreprise est grande, plus elle tend à utiliser des descriptions d'emploi écrites, plus elle adopte des procédures formelles notamment lors du recrutement. Une des explications sous-jacentes à cette relation est que, outre la taille, les entreprises de petite et de grande taille se distinguent par le niveau d'incertitude auquel elles sont confrontées. Les entreprises de grande taille connaîtraient un niveau d'incertitude interne plus grand que celles de petite taille qui, elles, auraient un niveau d'incertitude externe plus élevé. Par conséquent, les entreprises de grande taille tendraient à implanter plus de politiques et procédures formelles afin de réduire leur niveau d'incertitude à l'interne (Westhead et Storey, 1996).

D'autres recherches ont aussi étudié l'effet de la taille sur la participation des employés. Les résultats ne sont cependant pas consensuels sur la nature de la relation entre ces deux variables. Heller et ses collaborateurs (1998) établissent un lien négatif et interprètent ce dernier par le fait que les entreprises de petite taille tendent à favoriser davantage la cohésion des individus, la communication et l'engagement organisationnel que les plus grandes.

À l'inverse, Lawler, Mohrman et Ledford (1995) constatent une relation positive entre la taille et la gestion participative. Les entreprises de grande taille sont plus susceptibles d'implanter une gestion participative puisqu'elles ont habituellement plus de ressources pour adopter des pratiques innovatrices. D'ailleurs, dans les organisations à but non lucratif, les ressources représentent bien souvent un facteur déterminant de la capacité d'adopter une pratique innovatrice (McDonald, 2007).

2.6.2. Le secteur d'activité

Nous ne possédons que très peu de connaissances sur la différenciation des secteurs en fonction de la participation des employés et la formalisation. L'étude de Nguyen et Bryant (2004) nous indique que les firmes œuvrant dans l'industrie des services tendent à implanter davantage de pratiques formelles que celles provenant du secteur manufacturier. Cette donnée ne nous semble par contre pas suffisante puisque la plupart des entreprises d'économie sociale œuvrent dans l'industrie des services. Nous ne pouvons nous limiter à la catégorisation service/manufacturier. Charpentier et Trépanier (2006) nous confirment effectivement que l'économie sociale s'inscrit dans une variété de secteurs au Québec (alimentation, arts et culture, services de garde, environnement, etc.).

Une étude qui peut nous guider dans notre réflexion est celle de Gravel, Bellemare et Briand (2007) portant sur les CPE. De surcroît, nous savons que ce secteur de l'économie sociale compte un nombre important d'organisations dans notre population. Ces auteurs confirment que les garderies tendent à se formaliser sur le territoire québécois. Ceci découlerait principalement du fait que le gouvernement intervient dans ce secteur et qu'il y a établi des règles strictes en matière de gestion.

Par conséquent, nous porterons une attention particulière à ce secteur dans l'analyse de nos résultats.

2.6.3. L'année de fondation

L'étude vietnamienne de Nguyen et Bryant (2004) nous informe également sur la relation entre l'âge des organisations et la formalisation des pratiques de GRH. Ils découvrent plus précisément une corrélation négative suggérant ainsi que les jeunes entreprises adoptent davantage de pratiques formelles que les entreprises plus âgées. Ces résultats, inverse à leurs présomptions, sont interprétés par des facteurs propres au contexte vietnamien. Puisque les entreprises du secteur privé, au Vietnam, ne sont reconnues que depuis le début des années 90, les premiers entrepreneurs, incertains du statut de leur organisation, mettaient en place des systèmes très peu formalisés. Par contre, avec les années, les nouvelles entreprises se sont vues obtenir davantage de reconnaissance légale et sociale de leur milieu. Ainsi, la consolidation de ces organisations a mené à un plus haut niveau de formalisation des pratiques de gestion. Cette interprétation coïncide également avec la théorie institutionnaliste de Powell et DiMaggio (1991) qui met l'accent sur les pressions externes dans le façonnement des organisations. Dans le cas des entreprises privées vietnamiennes, la reconnaissance externe peut être une pression normative valable menant à la légitimité organisationnelle.

2.6.4. Le revenu

Nous entendons ici par revenu, l'ensemble des fonds utilisé par l'organisation. Ces revenus peuvent provenir de la prestation de biens et de services, de placements, de commandites, de dons d'entreprises ou de particuliers, de campagne de financement, de la cotisation des membres, d'organismes de collecte de fonds et fondations communautaires, des gouvernements, de l'administration municipale ou d'autres institutions.

Bien que l'étude de Statistiques Canada (2004) n'aborde pas directement la question des pratiques de GRH, elle nous fournit quelques indices quant à l'effet des revenus sur les organisations à but non lucratif. D'après leurs résultats, il y aurait une différence entre les organisations ayant des revenus élevés et celles ayant des revenus plus modestes puis entre celles qui dépendent des sources de financement du gouvernement et celles qui n'en ont pas. Les organisations ayant entre 30 000 \$ et 50 000 \$ signalent effectivement plus de problèmes

en matière de GRH que les autres, mieux nanties sur le plan financier. Par contre, pour ce qui est de la planification, un indicateur souvent relié à la formalisation, toutes les organisations, quel que soit leur revenu, semblent éprouver de grandes difficultés.

2.6.5. La présence d'un syndicat ou non

Certains auteurs ont traité la question de la syndicalisation dans les organisations à but non lucratif. Pour une des rares fois, il est d'ailleurs possible de recenser un ouvrage qui traite du sujet dans les entreprises d'économie sociale. Le document en question est celui de Paquet et Comeau (2007). Les propos des auteurs vont majoritairement dans le même sens, à savoir que la syndicalisation est souvent associée à un haut niveau de formalisation dans les procédures de gestion (Akingbola, 2005). Bien que le terme « formalisation » ne soit pas toujours directement employé, on remarque des expressions apparentées telles que bureaucratisation et standardisation (Paquet et Comeau, 2007).

À l'égard de la participation, les propos sont controversés. Chez les salariés, Paquet et ses collaborateurs (2007) relatent une crainte face à la syndicalisation. Cette piste de recherche rejoint l'idée derrière la problématique de ce mémoire, c'est-à-dire la relation entre la formalisation et la participation. Si la syndicalisation est associée à une plus grande formalisation, alors les salariés craignent la syndicalisation puisque celle-ci pourrait empiéter sur leur autonomie de gestion et leurs valeurs organisationnelles.

Cependant, dans les faits, la syndicalisation ne serait pas nécessairement reliée de manière négative à la participation des employés. En effet, l'un des objectifs de la syndicalisation est de garantir une meilleure représentativité des employés. À l'heure actuelle, le degré d'implication des employés à la prise de décision peut varier grandement d'une entreprise à l'autre. La présence d'un syndicat peut donc venir résoudre ces inégalités en assurant une meilleure démocratie chez les entreprises d'économie sociale (Paquet et Comeau, 2007).

2.7. Collecte de données

Nous avons choisi de procéder à une enquête par Internet, car cette technique nous permet de rejoindre rapidement les 587 répondants de notre échantillon. Pour ce faire, nous avons utilisé un logiciel d'enquête, Sphinx Plus. Ce logiciel français est réputé pour la polyvalence de ces fonctionnalités de gestion des données, son intégration et la rapidité de sa prise en main. À l'aide de celui-ci, nous avons pu travailler sur la mise en forme de notre questionnaire, le mettre en ligne rapidement et suivre la collecte des données. Le logiciel nous a aussi fourni les premières analyses descriptives de l'échantillon.

L'enquête par voie électronique a effectivement cet avantage de contacter un grand nombre de répondants. Comparativement à l'enquête par téléphone ou par courrier postal, le sondage par Internet permet un meilleur contrôle sur le répondant et sur la vitesse de celui-ci (Kotler, Filiatrault, Turner, 2000). Un logiciel Sphinx comme nous avons utilisé nous permet de retracer les répondants qui ont commencé le questionnaire, mais qui ne l'ont pas complété et de visualiser leurs réponses. Ainsi, il est possible de communiquer avec les répondants de manière personnalisée afin de les aider et de les encourager à terminer le questionnaire. D'après Fricker, Galesic, Tourangeau et Yan (2005), les individus seraient plus susceptibles de répondre à des questions lorsque celles-ci leur sont présentées de manière visuelle, donc sur papier ou sur écran, plutôt qu'oralement par téléphone. Enfin, les coûts du sondage par Internet sont souvent moindres en comparaison avec les autres types de sondage (courrier postal, téléphonique ou en personne) et la rapidité de la collecte, supérieure.

Par contre, nous sommes conscients que le questionnaire par voie électronique comporte aussi quelques limites. Entre autres, il est possible que les répondants manquent d'expérience avec Internet et avec la formule du questionnaire en ligne et qu'ils perçoivent le courriel soit comme une erreur, soit comme un courriel non sécurisé. Le caractère impersonnel et le manque de représentativité ainsi que la possibilité que les instructions soient mal comprises sont aussi d'autres inconvénients associés au questionnaire, ce qui fait en sorte que le taux de réponse généré est souvent faible. Étant informés de ces limites, nous avons déployé les moyens nécessaires pour les contourner. Tout répondant a été informé du fait qu'il était

possible de communiquer avec nous afin de nous faire part de leurs difficultés ou leurs questions relatives à l'utilisation et à l'interprétation du questionnaire. À la demande de certains d'entre eux, nous avons mis une « version pdf » du questionnaire afin qu'ils puissent l'imprimer et le compléter manuellement, par écrit. Les répondants qui le désiraient ont également pu recevoir par la poste une version papier. Enfin, nous avons communiqué de manière personnalisée, par téléphone et par courriel, avec ceux ayant commencé, mais n'ayant pas terminé leur questionnaire. L'ensemble de ces mesures préventives a permis de diminuer les risques de mauvaise interprétation de la part des répondants, le caractère impersonnel associé au questionnaire ainsi que le manque d'expérience de certains vis-à-vis le sondage par Internet.

2.8. Méthodes d'analyse de données

Une fois les données collectées, nous les avons transférées dans le logiciel d'analyse de données SPSS. Nous avons d'abord procédé à une analyse descriptive de l'ensemble des données en utilisant la distribution des fréquences, des mesures de tendance centrale (moyenne, médiane) ainsi que des mesures de dispersion (écart-type, variances). Dans le prochain chapitre, nous avons dégagé les statistiques descriptives afin de dresser, le portrait de notre échantillon, puis de nos variables indépendante et dépendante.

Pour vérifier l'existence d'une relation entre la formalisation et la participation, nous avons d'abord procédé à des tests de corrélation entre les variables. Puis, nous avons réalisé des régressions multiples. La régression se voulait une méthode d'analyse pertinente, car elle permet d'estimer l'influence de plusieurs variables sur une variable dépendante donnée, en établissant la direction ainsi que la force de la relation (Lind, Marchal, Masson, Gupta, Kabadi et Singh, 2007). À la différence de la régression simple qui inclut seulement une variable indépendante, la régression multiple inclut d'autres variables théoriquement significatives, comme dans notre cas, certaines variables de contrôle. De cette façon, Lind et ses collaborateurs (2007) considèrent que la régression multiple est une « planche de salut [...] pour une meilleure compréhension du monde réel de la gestion et de l'économie,

lorsqu'on ne veut pas s'inquiéter outre mesure de notre incapacité à mener des expériences contrôlées » (p.577).

Dans le chapitre suivant, nous présenterons nos résultats sous forme de tableaux en employant le β et l'écart type. Si certains modèles s'avèrent significatifs, nous prévoyons également présenter le R^2 , afin d'indiquer dans quelle mesure le modèle explique la variance de la variable dépendante. Ces estimateurs sont des paramètres propres au modèle de la régression.

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce troisième chapitre expose les résultats obtenus à la suite des analyses statistiques. Nous avons divisé notre travail en trois sections. D'abord, nous dressons le portrait de l'échantillon. Ensuite, les données relatives à la formalisation de chacune des pratiques de GRH étudiées sont présentées. Cette section répond plus précisément à notre premier objectif de recherche, soit l'exploration des pratiques de GRH formelles dans les entreprises d'économie sociale. Les résultats sont donc essentiellement descriptifs (fréquence, moyenne, écart-type) afin de dresser un portrait général des pratiques de GRH. Finalement, les résultats relatifs à l'hypothèse de recherche sur la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés sont dévoilés. Cette dernière section représente le second objectif de recherche.

3.1. Présentation de l'échantillon

Après trois rappels effectués auprès des entreprises d'économie sociale de Montréal, nous avons obtenu un taux de réponse de 20,4 % soit 119 questionnaires. Sur ce lot, nous avons conservé 110 questionnaires valides en raison du nombre élevé de réponses manquantes sur neuf questionnaires. Notre taux de réponse final est donc de 18,74 %. Ce taux de réponse est acceptable.

Notre échantillon d'entreprises d'économie sociale s'inscrit dans une variété de secteurs : alimentation, arts et culture, commerce, communication, environnement, services aux entreprises, services de garde, etc. Parmi ces activités, le secteur des services est dominant.

Plus précisément, 41,8 % des entreprises de notre échantillon œuvrent dans le secteur des services de garde (Centre de la Petite Enfance - CPE).

Le tableau suivant présente la répartition des organisations de l'échantillon selon les secteurs d'activité. Nous y dressons également un comparatif des proportions observées dans l'échantillon et la population (Tableau 3.1).

Tableau 3.1
Répartition des organisations selon le secteur d'activité

Secteurs d'activité	Effectifs	%Échantillon	%Population
Environnement	3	2,7	5,11
Alimentation	9	8,2	4,43
Manufacturier	1	0,9	0,85
Arts et culture	13	11,8	9,37
Santé	2	1,8	0,34
Habitation	5	4,5	2,21
Services aux entreprises	4	3,6	4,43
Commerce	3	2,7	0,68
Services de garde	46	41,8	52,3
Communication et technologies	1	0,9	4,77
Services sociaux	6	5,5	9,03
Sports et loisirs	1	0,9	1,19
Éducation et recherche	4	3,6	1,02
Tourisme	1	0,9	1,53
Autres	11	10,0	2,73
Total	110	100	100

La répartition des entreprises selon le secteur d'activité est relativement similaire à celle de la population. Une proportion importante constitue les services de garde, suivis par les arts et culture. De manière générale, les écarts entre l'échantillon et la population ne sont pas très élevés, mis à part le secteur de communication et technologies qui semble sous-représenté. La représentativité de l'échantillon n'étant pas totalement exacte, nous demeurerons donc vigilants quant à l'interprétation des résultats obtenus dans les analyses subséquentes.

En moyenne, les entreprises se composent de 35 employés et 15 bénévoles (lorsque bénévoles il y a). Il faut par contre savoir que sur ces totaux, nous calculons une organisation qui se distingue grandement du profil des autres. Cette dernière compte 640 hommes employés, 960 femmes employées, 400 hommes bénévoles et 600 femmes bénévoles. En retirant cette entreprise du lot, nous réduisons de beaucoup l'écart type de la variable (Tableau 3.2).

Tableau 3.2
Taille des organisations

	Moyenne_a	Médiane_a	Écart type_a	Moyenne_b	Médiane_b	Écart type_b
Employé	35,07	15,00	152,35	20,72	15,00	2,23
Bénévole	15,48	0,00	95,96	6,45	0,00	1,47
Total	50,55	19,00	246,71	27,17	19,00	2,52

Moyenne_a, Médiane_a et Écart type_a réfèrent aux scores obtenus *incluant* l'entreprise en question
Moyenne_b, Médiane_b et Écart type_b réfèrent aux scores obtenus *excluant* l'entreprise en question

Nous avons classé les organisations de notre échantillon selon leur taille en se basant sur la classification de Statistiques Canada s'appliquant aux entreprises qui produisent des services. Cependant, étant donné la répartition de notre échantillon, nous avons été amenés à remanier les classes de la manière suivante (Tableau 3.3).

Tableau 3.3
Répartition des organisations selon la taille

	Effectifs	% Échantillon
Micro entreprise (1-9 employés)	18	16,36
Petite entreprise (10-19 employés)	39	35,45
Moyenne entreprise (20-49 employés)	35	31,82
Grande entreprise (50 employés et plus)	18	16,36
Total	110	100

Certaines organisations font appel à l'effort de bénévoles. Dans notre cas, 40,91 % de l'échantillon est doté de bénévoles. La majorité des entreprises est non syndiquée (73,83 %).

Les organisations sont relativement âgées, la moyenne étant fondée depuis 21 ans. Encore une fois, il faut remarquer que l'écart-type est assez élevé (16,65 ans). L'organisation la plus vieille étant installée depuis 158 ans. Le mode de cette variable est 12 ans, ce qui traduit déjà une certaine institutionnalisation des entreprises de notre échantillon sur le territoire métropolitain (Tableau 3.4).

Tableau 3.4
Répartition des organisations selon leur année de fondation

	Effectifs	% Échantillon
Jeune (5 ans ou moins)	8	7,34
Moyennement âgé (entre 6 et 11 ans)	19	17,43
Âgée (entre 12 et 19 ans)	24	22,02
Très âgée (20 ans ou plus)	58	53,21
Total	109	100

Le revenu des organisations se situe environ à 500 000 \$. Le mode de cette variable étant la classe de 1 000 000 et 9 999 999 \$. Par contre, près de la moitié de notre échantillon se situe dans les deux classes précédentes (Tableau 3.5).

Tableau 3.5
Répartition des organisations selon leur revenu*

Revenu	% Échantillon
30 000 \$ ou moins	0,95
30 001 à 99 999 \$	2,86
100 000 à 249 999 \$	8,57
250 000 \$ à 499 999 \$	20,00
500 000 \$ à 999 999 \$	27,62
1 000 000 à 9 999 999 \$	35,24
10 000 000 \$ ou plus	4,62
Total	100

*Il est à noter que cinq répondants n'ont pas répondu à cette question.

Les revenus proviennent principalement du gouvernement provincial, suivi de la prestation de biens et services. Au total, 56,36 % de notre échantillon a dit que le type de revenu le plus important est le gouvernement provincial; 25,45 % a dit que le type de revenu le plus important est la prestation de biens et services.

À l'interne, le profil de la main-d'oeuvre est aussi similaire à celui que l'on retrouve dans les études antérieures, notamment celle de Saunders (2004). Nous présentons ici quelques détails sur le portrait du personnel afin d'enrichir notre vue d'ensemble sur l'échantillon.

D'abord, nos données nous confirment le fait que le secteur est majoritairement féminin. Que ce soit chez les employés ou chez les bénévoles, la présence des femmes est supérieure à celle des hommes (Tableau 3.6).

Tableau 3.6
Répartition des employés et des bénévoles selon le sexe*

	%Femme	%Homme
Bénévoles	59,25	40,75
Employés	66,12	33,88
Total	64,02	35,98

* Il est à noter qu'un répondant n'a pas répondu à cette question.

Conformément à l'état des connaissances actuelles, les employés sont aussi d'âges variés. On retrouve une portion similaire d'employés dans les quatre groupes d'âge étudiés (Tableau 3.7).

Tableau 3.7
Répartition des employés selon leur âge

Groupes d'âge	% Échantillon
25 ans ou moins	17,91
Entre 26 et 35 ans	29,16
Entre 36 et 45 ans	27,53
46 ans ou plus	25,09
Total	100

D'après le tableau subséquent, les contrats de travail sont principalement de deux types, soit permanent temps plein et temporaire temps partiel (Tableau 3.8). Les entreprises d'économie sociale de notre échantillon semblent donc faire preuve d'une flexibilité en offrant des contrats de travail de type temporaire. En revanche, cela peut également témoigner d'une certaine instabilité d'emploi pour ce groupe d'employés.

Tableau 3.8
Répartition des employés selon le type de contrat de travail

Contrat de travail	% Échantillon
Permanent temps plein	48,00
Permanent temps partiel	6,91
Temporaire temps plein	4,51
Temporaire temps partiel	40,57
Total	100

Pour ce qui est de l'ancienneté, un ratio comparable d'employés a entre trois et cinq ans ou moins de deux ans d'ancienneté (Tableau 3.9). Combiné aux données obtenues sur le taux de roulement (en moyenne, cinq employés ont quitté l'organisation au courant de la dernière année), ces résultats confirment un taux de roulement assez élevé dans les entreprises de notre échantillon. Ceci coïncide avec les enjeux relatés par les acteurs du terrain et les recherches empiriques antérieures, notamment la série de rapports réalisés par Statistiques Canada (McMullen et Schellenberg, 2002; McMullen et Schellenberg, 2003; Saunders, 2004). Les entreprises d'économie sociale semblent être aux prises avec des difficultés en

matière de rétention de la main-d'œuvre. Les données obtenues dans cette recherche ne nous permettent cependant pas de connaître exactement les raisons de ce taux de roulement. Cette avenue devrait être étudiée ultérieurement.

Tableau 3.9
Répartition des employés selon leur ancienneté*

Ancienneté	% Échantillon
Moins de 2 ans	33,03
Entre 3 et 5 ans	33,88
Entre 6 et 10 ans	18,19
11 ans ou plus	14,89
Total	100

* Il est à noter que deux répondants n'ont pas répondu à cette question

Enfin, notre échantillon confirme aussi la présence d'employés scolarisés dans les entreprises d'économie sociale. Une proportion non négligeable d'entre eux détient soit un diplôme d'études collégiales ou un diplôme d'études universitaires (Tableau 3.10).

Tableau 3.10
Répartition des employés selon leur scolarité*

Diplôme	% Échantillon
DES (secondaire)	28,05
DEC (collégial)	48,89
1 ^{er} cycle universitaire	18,30
2 ^e , 3 ^e cycle universitaire	4,75
Total	100

* Il est à noter que trois répondants n'ont pas répondu à cette question

3.2. Présentation des données– résultats descriptifs

Nous présentons maintenant les résultats à l'égard des pratiques de GRH étudiées. À titre de rappel, l'enquête porte sur sept pratiques de GRH: structure et planification, évaluation de

rendement, formation, dotation, participation, rémunération puis conditions de travail. Ces pratiques ont été sélectionnées en fonction de la littérature et en fonction des objectifs de la présente recherche.

Par contre, puisque notre mémoire ne se concentre que sur une partie de ce portrait qui est la formalisation des pratiques de GRH, nous ne reprenons ici que les résultats à l'égard de cette dimension⁴. Les résultats qui nous intéressent ici ne sont donc que ceux qui nous permettent de nous prononcer sur le degré de formalisation des pratiques de GRH.

3.2.1. Formalisation des pratiques de GRH

Dans notre étude, la formalisation agit à titre de variable indépendante. Pour estimer cette variable, nous avons utilisé dix indicateurs. Tous ont été mesurés de manière dichotomique (oui=présence ou non=absence). Nous avons sélectionné ces indicateurs en nous inspirant notamment du tableau présenté dans le cadre méthodologique et des études de Hornsby et Kuratko (1990); Wagar (1998) ainsi que Nguyen et Bryant (2004).

Le tableau 3.11 résume les résultats pour cette variable. Nous notons la présence de pratiques formelles en GRH chez plusieurs organisations de notre échantillon. Ce constat nous permet de poursuivre notre analyse sur l'existence de relation entre la formalisation et la participation des employés, tel que proposé dans notre seconde hypothèse.

Une fois ces données collectées, nous avons créé une échelle de mesure de type intervalles, en additionnant l'ensemble des valeurs positives obtenues. Ainsi, nous avons obtenu une échelle de formalisation allant de 0 à 10. La moyenne, la médiane, l'écart-type et le nombre de répondants associés à cette échelle sont affichés dans le Tableau 3.12.

⁴ Pour connaître l'ensemble des résultats du projet de recherche sur le portrait général de la GRH, consultez le cahier de recherche du CRISES : Les pratiques de GRH dans les entreprises d'économie sociale (2009).

Tableau 3.11
Formalisation des pratiques de GRH

Pratiques	Oui	Non	N
Plan stratégique pour l'organisation	59	45	104
Plan stratégique en GRH	44	58	102
Évaluation de rendement	69	29	98
Formation	75	11	86
Descriptions d'emploi	91	8	99
Politiques formelles pour le recrutement	61	38	99
Rémunération	71	27	98
Échelle salariale	74	25	99
Politiques formelles (employés)	85	14	102
Politiques formelles (bénévoles)	19	33	52*

Nous expliquons le nombre élevé de réponses manquantes pour les politiques formelles (bénévoles) par le fait qu'une proportion élevée d'entreprises dans notre échantillon ne fait pas appel à des bénévoles.

Tableau 3.12
Échelle de formalisation

	Moyenne	Médiane	Écart-type	N
Échelle de formalisation	6,23	6,50	2,40	104

3.2.2. Participation des employés

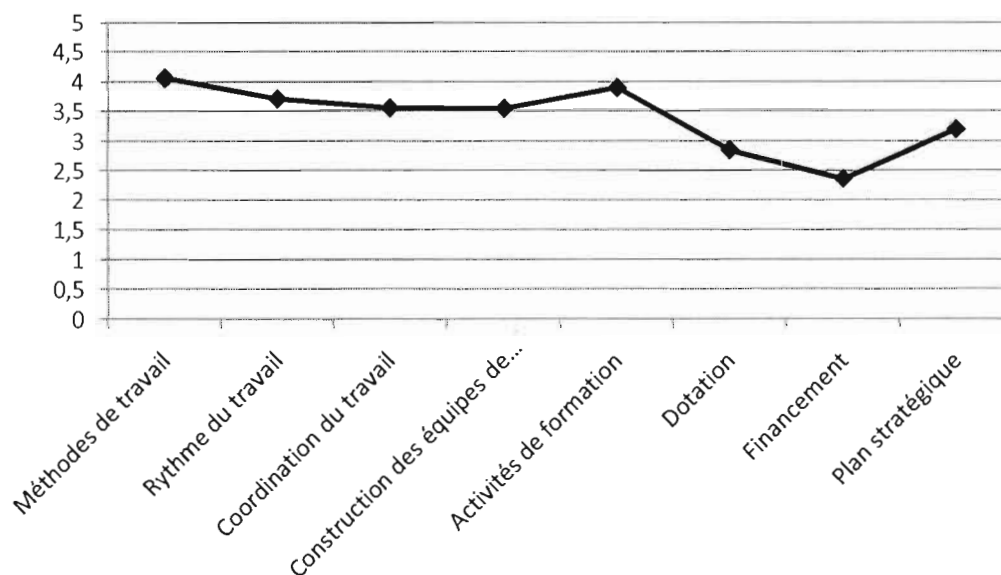
La seconde variable à l'étude est la participation des employés. Celle-ci constitue la variable dépendante. Elle a été mesurée sous forme d'échelle de type intervalles, allant de 0 à 5 (Tableau 3.13).

Tableau 3.13
Degré de participation

Sujets de décision	Degré de participation moyen	Médiane	Écart-type	N
Méthodes de travail	4,06	4,00	0,93	98
Rythme du travail	3,71	4,00	1,04	97
Coordination du travail	3,56	4,00	0,98	96
Construction des équipes de travail	3,55	4,00	1,16	95
Activités de formation	3,90	4,00	1,09	97
Dotation	2,85	3,00	1,24	94
Financement	2,36	2,00	1,19	96
Plan stratégique	3,20	3,00	1,36	95

Nous pouvons également illustrer ces scores sous forme de schéma, afin de faciliter la compréhension (Figure 3.1).

Figure 3.1
Niveau de participation



Globalement, ces résultats nous démontrent un haut niveau de participation chez les entreprises de notre échantillon.

3.2.3. Tableau de corrélation entre la variable dépendante et indépendante

Avant de procéder aux régressions, nous avons fait l'étude de corrélations entre notre variable indépendante et les huit indicateurs représentant la participation des employés (Tableau 3.14). Nous retenons ici un niveau de confiance de 95%, soit un seuil de signification de 5%.

Tableau 3.14
Tableau de corrélation entre la variable dépendante et indépendante

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Échelle de formalisation	1,00								
2-Méthodes de travail	0,087	1,00							
3-Rythme de travail	0,069	0,630 **	1,00						
4-Coordination du travail	0,129	0,565 **	0,651 **	1,00					
5-Construction des équipes de travail	0,280 **	0,492 **	0,568 **	0,614 **	1,00				
6-Activités de formation	0,273 **	0,471 **	0,443 **	0,555 **	0,514 **	1,00			
7-Dotation	0,053	0,353 **	0,397 **	0,458 **	0,441 **	0,441 **	1,00		
8-Financement	- 0,047	0,301 **	0,380 **	0,386 **	0,399 **	0,351 **	0,557 **	1,00	
9-Plan stratégique	0,063	0,495 **	0,462 **	0,553 **	0,468 **	0,503 **	0,584 **	0,577 **	1,00

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

Les relations considérées comme significatives seront celles qui auront une valeur $p \leq 0,05$. Le tableau 3.14 nous démontre que les huit indicateurs de participation des employés sont corrélés entre eux. Ces relations s'avèrent positives, c'est-à-dire que les indicateurs ont

tendance à aller dans la même direction. Par exemple, nous pourrions dire que plus la participation des employés à l'égard du rythme de travail croît, plus la participation à l'égard des méthodes de travail tend à croître. Par ailleurs, les résultats nous dévoilent une relation significative entre l'échelle de formalisation et la participation des employés à l'égard de la construction des équipes de travail et des activités de formation. Contrairement à ce que nous avons posé comme seconde hypothèse, ces deux relations sont positives, c'est-à-dire que plus les scores sur l'échelle de formalisation sont élevés, plus les scores sur l'échelle de participation à l'égard des deux indicateurs donnés sont aussi élevés.

3.2.4. Variables de contrôle

Pour ce qui est des variables de contrôle de l'étude, nous avons fourni les statistiques descriptives en début de chapitre dans la section sur le portrait de l'échantillon. À titre de rappel, nous retenons cinq variables de contrôle à l'égard des organisations : secteur d'activité, taille, année de fondation, revenus, présence de syndicat. Ces variables de contrôle ont été sélectionnées en fonction de la littérature scientifique. Nous avons vu que certains auteurs ont découvert une relation entre certaines variables de la formalisation et de la participation. C'est pourquoi nous les avons inclus ici dans nos analyses statistiques.

3.2.4.1. Variables de contrôle et la formalisation des pratiques de GRH

Puisque dans notre modèle de régression, nous supposons que ces variables risquent d'avoir une influence sur notre variable dépendante, nous avons vérifié la présence de multicollinéarité parfaite entre ces variables et la variable indépendante. L'une des conditions sous-jacentes au modèle de régression est que les variables incluses à titre de variables explicatives ne soient pas en corrélation parfaite. Si un tel cas survenait, les estimations des coefficients deviendraient indéterminées, car une seule variable suffirait pour expliquer la variance de la variable dépendante (Lind et *al.*, 2007).

Nous avons procédé à des tests de corrélation entre l'échelle de formalisation et les variables de contrôle. La corrélation est applicable aux variables continues et sur les variables dichotomiques. Dans le dernier cas, il s'agit en fait de corrélation bisériale, mais le

coefficient de Pearson obtenu avec SPSS par défaut correspond au coefficient de corrélation bisériale (Lussier, 2005).

Le tableau 3.15 résume les résultats obtenus pour les corrélations. Il démontre plus précisément une relation positive entre la formalisation et la taille de l'organisation, la formalisation avec les revenus puis la formalisation et le fait d'appartenir ou non à un CPE. Plus la formalisation augmente, plus la taille et les revenus de l'organisation tendent également à augmenter et plus il est probable que l'organisation soit un CPE.

Tableau 3.15
Tableau de corrélation entre la formalisation et les variables de contrôle

Variables	1	2	3	4	5	6
1-Échelle de formalisation	1,00					
2-Taille de l'organisation	0,268 **	1,00				
3-Année de fondation (âge de l'organisation)	0,123	0,236 *	1,00			
4-Revenus	0,265 **	0,482 **	0,258 **	1,00		
5- Présence syndicale	0,050	0,222 *	0,240 *	0,200 *	1,00	
6- CPE ou non	0,246 *	0,55	0,143	0,156	0,280 *	1,00

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

Ces relations ne risquent cependant pas d'affecter grandement l'incidence sur la variable dépendante dans les modèles de régression ultérieurs. Ces variables peuvent être conservées à titre de variables explicatives car elles n'affichent pas une multicolinéarité élevée. D'après les conventions statistiques, une multicolinéarité élevée est celle qui aurait un coefficient de corrélation de plus de 0,8 (Lind et *al.*, 2007). Nous incluons donc ces variables dans les régressions, mais nous demurerons prudents quant à leur interprétation.

Par ailleurs, les résultats révèlent des relations significatives entre nos variables de contrôle. Entre autres, nous notons une corrélation positive entre la taille de l'organisation, l'année de fondation, les revenus et la présence syndicale. Ainsi, plus la taille de l'organisation augmente, plus l'organisation tend à être âgée, plus les revenus tendent à être élevées et plus il y a de chance de que les employés soient syndiqués. Il faut cependant demeurer vigilant dans ces interprétations car la corrélation ne nous informe pas de la causalité. De plus, il semble que la présence syndicale soit reliée au fait d'appartenir à un CPE ou non. Encore une fois, il faut cependant savoir que les corrélations n'affichent pas des coefficients très élevés. Conformément aux recommandations de Lind et de ses collaborateurs (2007), nous conserverons donc l'ensemble de ces variables dans notre modèle de régression pour vérifier leur influence sur la variable dépendante.

3.2.4.2. Variables de contrôle et la participation des employés

Préliminairement aux tests de régression, nous avons également vérifié l'existence de relations entre les mêmes variables de contrôle et les huit indicateurs de notre variable dépendante. Les relations ici découvertes peuvent nous donner une première idée de ce qu'il est probable de trouver comme résultat dans les régressions. Le tableau 3.16 présente ces résultats ; à la verticale se trouvent les indicateurs de la participation et à l'horizontale, les cinq variables de contrôle à l'étude.

Les résultats nous montrent la présence de relations significatives entre le fait d'appartenir ou non à un CPE et la participation des employés à l'égard des activités de formation, du financement et du plan stratégique. La première relation est positive tandis que les autres sont négatives. Il semble donc que les CPE soient portés à une plus grande participation à l'égard de la formation et une participation moindre pour les sujets de financement et du plan stratégique comparativement aux non CPE. De plus, nous observons une corrélation négative entre les revenus et la participation des employés pour les décisions concernant le financement. Ainsi, il semble que plus le revenu de l'organisation augmente, plus la participation des employés pour le financement diminue.

Si on se fie à ces résultats, il serait donc probable d'observer un effet de ces variables de contrôle sur la participation des employés dans les modèles de régression.

Tableau 3.16
Tableau de corrélation entre les indicateurs de participation et les variables de contrôle

Variables	Taille de l'organisation	Année de fondation (âge de l'organisation)	Revenus	Présence syndicale	CPE ou non
Méthodes de travail	0,073	0,139	0,021	-0,015	0,056
Rythme du travail	-0,066	-0,012	-0,104	-0,101	0,031
Coordination du travail	-0,102	-0,032	0,034	-0,111	0,054
Construction des équipes de travail	-0,008	0,089	-0,052	0,107	0,172
Activités de formation	-0,056	0,009	0,102	0,015	0,236*
Dotation	-0,069	0,030	0,000	0,017	-0,003
Financement	-0,075	0,152	-0,246*	0,010	-0,213*
Plan stratégique	-0,166	0,143	-0,139	-0,003	-0,205*

* = seuil de signification $p \leq 0,05$
 ** = seuil de signification $p \leq 0,01$
 *** = seuil de signification $p \leq 0,001$

3.3. Présentation des résultats – régressions multiples

Les tableaux 3.17 à 3.25 rapportent les résultats obtenus par l'intermédiaire des régressions pour la variable dépendante. Comme pour les corrélations, nous retenons comme significatives les relations ayant une valeur $p \leq 0,05$. Puisque notre variable dépendante se divise en huit indicateurs, nous avons effectué huit régressions. Parmi les données, nous retrouvons quatre modèles de régression avec des relations dites significatives.

3.3.1. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (méthodes de travail)

Le tableau 3.17 présente les analyses sur l'effet de la formalisation des pratiques de GRH et les cinq variables de contrôle retenues sur la participation des employés à l'égard des méthodes de travail.

Tableau 3.17
Régression multiple pour l'indicateur 1 : méthodes de travail

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Méthodes de travail	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	0,050	0,123
	CPE ou non	0,045	0,213
	Revenus	-0,043	0,098
	Année de fondation	0,130	0,105
	Présence syndicale	-0,152	0,236
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,030	0,050
	Constante	3,507	0,448

β = Bêta = coefficient de régression

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

Le modèle de régression multiple s'avère non significatif, les seuils de signification ne rencontrant pas les exigences minimales. Ainsi, on doit ici rejeter notre hypothèse selon laquelle la formalisation des pratiques de GRH et les variables de contrôle exercent une influence sur la participation des employés à l'égard des méthodes de travail. Il semble aussi que les variables de contrôle retenues dans cette étude ne sont pas concluantes pour expliquer la variance de cet indicateur. Ces résultats vont par contre dans le même sens de ce que nous avons observé dans les tableaux de corrélation.

3.3.2. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (rythme du travail)

Les données dévoilées dans le tableau 3.18 concernent l'effet combiné de la formalisation des pratiques de GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés à l'égard du rythme du travail. Aucun lien évident se ne dégage de ce modèle. Ni la formalisation des pratiques de GRH, ni les variables de contrôle ne semblent exercer une influence sur la participation des employés pour les décisions concernant le rythme du travail. Ceci est cohérent avec les résultats relatifs aux tableaux de corrélation.

Tableau 3.18
Régression pour l'indicateur 2 : rythme du travail

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Rythme du travail	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	-0,045	0,138
	CPE ou non	0,039	0,240
	Revenus	-0,105	0,110
	Année de fondation	0,031	0,117
	Présence syndicale	-0,274	0,265
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,062	0,056
	Constante	3,772	0,501

β = Bêta = coefficient de régression

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

3.3.3. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (coordination du travail)

Les résultats présentés dans le tableau 3.19 nous indiquent une absence de relation significative entre la formalisation des pratiques de GRH, les variables de contrôle et la

variable dépendante qui est la participation des employés à l'égard de la coordination du travail. Encore une fois, ce résultat va à l'encontre de notre hypothèse de recherche qui établissait une relation entre la formalisation des pratiques de GRH et un indicateur particulier de la participation des employés. Par contre, cela est tout à fait cohérent avec les résultats déjà relatés dans les tableaux de corrélation.

Tableau 3.19
Régression pour l'indicateur 3 : coordination du travail

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Coordination du travail	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	-0,179	0,130
	CPE ou non	0,061	0,226
	Revenus	0,067	0,103
	Année de fondation	-0,004	0,110
	Présence syndicale	-0,279	0,250
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,072	0,053
	Constante	3,330	0,471

β = Bêta = coefficient de régression

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

3.3.4. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (construction des équipes de travail)

Le tableau 3.20 détecte une relation significative entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés à l'égard de la construction des équipes. Plus précisément, nous observons un $\beta = 0,173$ $p \leq 0,05$. Pour une variation d'une unité de la variable indépendante, la variable dépendante augmente donc de 0,173. Ainsi, plus la formalisation des pratiques de GRH augmente, plus la participation des employés à l'égard de la

construction des équipes de travail augmente. Nous ne remarquons aucun effet significatif des variables de contrôle sur la même variable dépendante.

Le R^2 nous informe que ce modèle explique 13,4 % de la variance de la variable participation des employés à l'égard de la construction des équipes de travail ($R^2 = 0,134$ et R^2 ajusté = 0,073).

Tableau 3.20
Régression pour l'indicateur 4 : construction des équipes de travail

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Construction des équipes de travail	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	-0,059	0,147
	CPE ou non	0,205	0,257
	Revenus	-0,189	0,117
	Année de fondation	0,085	0,126
	Présence syndicale	0,191	0,282
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,173*	0,060
	Constante	2,947	0,533

β = Bêta = coefficient de régression

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

3.3.5. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (activités de formation)

Une autre relation significative ressort cette fois du tableau 3.21 portant sur l'effet de la formalisation des pratiques de GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés à l'égard des activités de formation. Comme pour le modèle précédent, l'incidence de la formalisation des pratiques de GRH sur la variable dépendante s'avère significative. Pour une augmentation d'une unité sur l'échelle de formalisation, nous constatons une

augmentation de 0,131 sur l'échelle de participation des employés. Autrement dit, plus les organisations tendent à adopter des pratiques de GRH formelles, plus la participation des employés pour les décisions relatives aux activités de formation croît.

Tableau 3.21
Régression pour l'indicateur 5 : activités de formation

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Activités de formation	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	-0,190	0,134
	CPE ou non	0,394	0,232
	Revenus	0,062	0,106
	Année de fondation	0,001	0,114
	Présence syndicale	-0,142	0,257
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,131*	0,054
	Constante	3,145	0,487

β = Bêta = coefficient de régression

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

D'après les résultats du R^2 , 14,1% de la variance de la variable dépendante peut être expliquée par ce modèle ($R^2 = 0,141$ et R^2 ajusté = 0,083). Aucune variable de contrôle n'intervient dans ce modèle. Or, la matrice de corrélation nous montrait que le fait d'appartenir ou non à un CPE est corrélé positivement à cette variable dépendante. Nous tenons à souligner que la probabilité de signification obtenue pour cette variable est égale à 0,093 ce qui n'est pas très éloigné du seuil 0,05. Nous ne retenons tout de même pas cette variable de contrôle puisque la probabilité de commettre une erreur est supérieure à nos exigences minimales.

3.3.6. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (dotation)

Le tableau 3.22 démontre les résultats relatifs à l'incidence de la formalisation des pratiques de GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés, cette fois-ci à l'égard de la dotation. Nous ne détectons aucune relation significative entre les variables à l'étude. La variance de la participation des employés pour les sujets de dotation de notre échantillon ne peut être expliquée par la formalisation des pratiques de GRH ni par les variables de contrôle.

Tableau 3.22
Régression pour l'indicateur 6 : dotation

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Dotation	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	-0,161	0,167
	CPE ou non	-0,108	0,294
	Revenus	0,021	0,135
	Année de fondation	0,057	0,143
	Présence syndicale	0,023	0,322
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,053	0,096
	Constante	2,673	0,614

β = Bêta = coefficient de régression

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

Cette observation est contraire à notre hypothèse de recherche. Par contre, nous constatons une similarité avec les résultats ressortant des tableaux de corrélation. Aucune corrélation n'avait été détectée pour ces variables.

3.3.7. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (financement)

Le tableau 3.23 rapporte les résultats de l'impact de la formalisation des pratiques de GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés à l'égard des décisions sur le financement. Nous observons ici que la formalisation des pratiques de GRH n'a pas d'influence significative sur la variable dépendante. Par contre, le secteur d'activité (le fait d'être un CPE ou non), la question des revenus ainsi que l'année de fondation (l'âge des organisations) semblent avoir un effet sur l'indicateur financement de la participation.

Parmi ces trois variables, le revenu est celui qui exerce une influence plus importante. Plus le revenu des organisations augmente, plus la participation des employés à l'égard du financement diminue. Puis, les résultats démontrent une plus grande participation des employés chez les non CPE que les CPE. Cette variable de contrôle étant mesurée de manière dichotomique et codifiée 0 = non CPE et 1 = CPE, le coefficient Bêta négatif nous indique une participation moindre si la variable de contrôle est 1 plutôt que 0. Enfin, plus l'organisation est âgée (année de fondation), plus la participation des employés pour les questions de financement augmente aussi.

L'effet de ces trois variables de contrôle sur l'indicateur financement de la participation des employés explique 16% de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,16$ et R^2 ajusté = 0,102).

Tableau 3.23
Régression pour l'indicateur 7 : financement

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Financement	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	-0,025	0,148
	CPE ou non	-0,577*	0,257
	Revenus	-0,308*	0,120
	Année de fondation	0,279*	0,126
	Présence syndicale	0,121	0,284
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,055	0,060
	Constante	2,620	0,547

β = Bêta = coefficient de régression

* = seuil de signification $p \leq 0,05$

** = seuil de signification $p \leq 0,01$

*** = seuil de signification $p \leq 0,001$

3.3.8. Incidence de la formalisation des pratiques GRH et des variables de contrôle sur la participation des employés (plan stratégique)

Pour terminer, le tableau 3.24 montre les résultats de l'incidence la formalisation des pratiques de GRH et variables de contrôle sur la participation des employés à l'égard du plan stratégique. Les données obtenues indiquent une relation significative relativement au fait d'appartenir à un CPE ou non, à l'année de fondation puis à la formalisation des pratiques de GRH sur la variable dépendante.

Tableau 3.24
Régression pour l'indicateur 8 : plan stratégique

		Variable dépendante : la participation des employés	
		Plan stratégique	
Variables de contrôle		B	Écart-type
	Taille	-0,312	0,170
	CPE ou non	-0,704*	0,295
	Revenus	-0,142	0,134
	Année de fondation	0,295*	0,144
	Présence syndicale	0,0138	0,325
Échelle de formalisation	Formalisation des pratiques de GRH	0,139*	0,068
	Constante	2,968	0,613

β = Bêta = coefficient de régression
 * = seuil de signification $p \leq 0,05$
 ** = seuil de signification $p \leq 0,01$
 *** = seuil de signification $p \leq 0,001$

Parmi ces trois variables, il semble que le secteur d'activité (CPE ou non) soit la variable la plus déterminante. Comme nous l'avons souligné précédemment, puisque notre variable sur les secteurs a été considérée de manière dichotomique, un coefficient Bêta signifie que les CPE (codifié 1) ont une participation moindre des employés à l'égard du plan stratégique que les non CPE (codifié 0). Les organisations plus âgées (année de fondation) auraient tendance, a davantage favorisé la participation des employés pour les décisions concernant le plan stratégique. Plus l'âge des organisations augmente, plus la participation des employés augmente aussi. Enfin, pour ce qui est de la formalisation des pratiques de GRH, les résultats nous indiquent que plus les pratiques sont formelles, plus la participation des employés sur le plan stratégique augmente. Ce modèle expliquerait 15,1 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,151$ et $R^2 \text{ ajusté} = 0,092$).

À la lumière de l'ensemble de ces résultats, nous devons affirmer que la relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés ne semble concluante que pour certains indicateurs de la participation. La formalisation des pratiques de GRH aurait une influence significative sur la participation des employés à l'égard de la construction des équipes de travail, les activités de formation puis le plan stratégique. Dans tous les cas, il faut dire que la relation avec la variable dépendante s'avère relativement faible, les coefficients Bêta étant généralement de moins de 0,30. Par contre, il ne faut pas négliger ces effets, car les R^2 obtenus pour ces modèles vont de 13,4 % à 16,0 %, ce qui signifie que les modèles proposés vont jusqu'à expliquer 16,0 % de la variance de la variable dépendante. Cette amplitude de l'effet peut être qualifiée « modérée » (Murphy, 2002).

Qui plus est, les résultats nous amènent aussi à percevoir la relation entre la formalisation et la participation de manière opposée à ce qui était attendu. Il est question de relation positive plutôt que négative. La formalisation des pratiques de GRH ne nuit pas à la participation. Au contraire, dans tous les cas où l'effet de la formalisation des pratiques de GRH s'avère significatif, celui-ci se traduit par une augmentation de la participation des employés.

Les résultats obtenus par le biais des régressions multiples nous confirment également l'effet significatif de certaines variables de contrôle sur la participation des employés. Nous notons, plus précisément, l'incidence de l'année de fondation, les revenus et le secteur d'activité (CPE ou non) sur la participation des employés à l'égard du financement ainsi que l'incidence de l'année de fondation et le fait d'appartenir à un CPE ou non sur la participation des employés à l'égard du plan stratégique.

Dans les modèles où nous avons noté une relation significative entre la formalisation des pratiques sur la participation des employés sans l'influence de variables de contrôle, nous avons effectué des régressions simples afin de vérifier si l'unique incidence de la formalisation des pratiques de GRH nous amènerait vers des résultats équivalents. Les résultats obtenus nous confirment l'influence de la formalisation sur la participation des employés à l'égard de la construction des équipes de travail et des activités de formation. Plus précisément, la variation d'une unité sur l'échelle de formalisation amène un changement de

0,146 sur la participation des employés pour la construction des équipes de travail ($\beta = 0,146$ $p \leq 0,05$). La variation d'une unité sur l'échelle de formalisation augmente la participation pour les activités de formation de 0,134 ($\beta = 0,134$ $p \leq 0,05$). Dans les deux cas, le modèle explique partiellement la variance de la variable dépendante avec $R^2 = 0,078$ et $R^2 = 0,075$ respectivement.

Par contre, nous devons nous montrer vigilants vis-à-vis l'effet de formalisation sur l'indicateur de la participation plan stratégique. Comme la matrice corrélation ne relate aucune relation entre ces deux variables, il est quelque peu étonnant de retrouver un effet significatif dans le modèle de régression multiple. Lind et ses collaborateurs (2007) nous suggèrent de demeurer attentifs aux artifices mathématiques susceptibles de survenir dans les modèles de régression multiples.

Notre test de régression simple entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés ne conclut aucune relation significative entre les deux variables. Il est donc vrai de dire que la participation des employés au niveau du plan stratégique ne peut être expliquée de manière évidente par la formalisation des employés. Il se pourrait que d'autres variables entrent en ligne de compte. D'après les recommandations de Meyers, Gamst Guarino (2006), les résultats obtenus dans notre modèle de régression multiple peuvent signifier la présence de variables dites suppressives (*suppressor variables*). L'effet suppressif ressort d'au moins deux variables telles que la présence d'une variable supprime la variabilité de la variable indépendante sur la variable dépendante. Dans un tel cas, la relation linéaire se voit souvent augmentée. On reconnaît la présence de cet effet lorsqu'au moins un des signes suivants se manifeste : la corrélation entre la variable en question et la variable dépendante est largement inférieure au poids du bêta ; la valeur du coefficient de corrélation avec la variable dépendante et la valeur du coefficient bêta sont de signes opposés ; la valeur du coefficient de corrélation avec la variable dépendante est nulle ou très près de zéro, mais que la variable est un important prédicateur dans le modèle de régression multiple ; la corrélation avec la variable dépendante est faible ou inexistante mais la variable est corrélée avec l'une des variables indépendantes.

Ainsi, dans notre cas, nous observons une corrélation entre le fait d'appartenir ou non à un CPE et l'indicateur de participation relatif au plan stratégique dans le tableau de corrélation. La valeur du coefficient de corrélation est -0,205 alors que le coefficient de bêta, lui, est équivalent à -0,704. Le coefficient de corrélation est donc largement inférieur à celui du bêta et la variable se trouve un important prédicateur dans le modèle de régression. En plus, la matrice de corrélation nous montre que la variable CPE ou non est corrélée avec la variable indépendante de formalisation. Ces observations nous amènent donc à considérer l'effet *combiné* de la formalisation des pratiques de GRH et du secteur CPE ou non sur la participation des employés à l'égard du plan stratégique. On assisterait donc ici à un effet suppressif entre le fait d'appartenir ou non à un CPE et la formalisation des pratiques sur la variable dépendante.

L'explication de l'effet suppressif ne semble cependant pas valable pour la variable de l'âge (année de fondation) pour laquelle nous obtenons aussi un coefficient bêta significatif dans le dernier modèle de régression. Cette variable ne répond effectivement pas au critère de l'effet suppressif que nous venons d'exposer. Nous demeurons donc prudents quant à l'interprétation de l'effet de cette variable sur la variable dépendante dans ce modèle, d'autant plus que son seuil de signification frôle les limites de nos exigences ($p = 0,043$).

En somme, ce chapitre résume les résultats obtenus pour les variables de l'étude. De manière abrégée, ce que nous pouvons retenir de cette section, c'est, d'abord, la formalisation des entreprises d'économie sociale sur le plan de la GRH. Les premiers résultats descriptifs nous laissent effectivement entrevoir la présence de pratiques formelles chez plusieurs organisations de notre échantillon. Puis, en regard de notre seconde hypothèse de recherche, nous dégageons une influence faible et partielle de la formalisation des pratiques de GRH sur la participation des employés. Les résultats relatifs aux régressions multiples nous démontrent un effet de la formalisation principalement sur deux indicateurs : la construction des équipes de travail et les activités de formation. Ces résultats vont dans le même sens que les résultats obtenus par l'intermédiaire des tests de corrélation effectués en début de travail. Pour la participation à l'égard du plan stratégique, nous présageons un effet combiné de la formalisation et du secteur des services de garde. Le fait d'appartenir à un CPE ou non agirait

ici à titre de variable suppressive avec la formalisation des pratiques. Pour ce qui est des variables de contrôle, elles semblent déterminantes surtout dans l'explication de la variance de la participation des employés pour le financement. Plus précisément, nous retenons une influence significative de l'année de fondation (âge des organisations), le fait d'appartenir à un CPE ou non ainsi que les revenus dans le modèle sur le financement. Dans le prochain chapitre, nous tenterons d'interpréter ces résultats en nous basant sur les théories et les études empiriques antérieures.

CHAPITRE IV

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans ce quatrième chapitre, nous interprétons les résultats qui ont été présentés dans la section précédente. Nous fournissons des explications aux résultats obtenus en fonction des études empiriques antérieures et des théories de la littérature scientifique. Pour faciliter le travail, nous effectuons cette discussion en deux temps, en cohérence avec nos deux hypothèses de recherche. Il est d'abord question des résultats descriptifs à l'égard de la formalisation des pratiques et de la participation des employés, puis des résultats relevant de statistiques plus sophistiquées pour la relation entre les deux variables. Nous terminons en exposant les limites de la recherche ainsi que les implications perçues pour les chercheurs et les praticiens.

4.1. Formalisation des pratiques de GRH

En guise de rappel, notre premier objectif de recherche était de procéder à l'exploration des pratiques de GRH en économie sociale, sous l'angle de la formalisation. Plus précisément, eut égard aux enjeux et à la revue des écrits scientifiques, nous présumions que les entreprises d'économie sociale adoptent aujourd'hui des pratiques de GRH formelles.

Pour l'objet de ce mémoire, nous avons convenu que la formalisation se réfère à une certaine standardisation des pratiques qui se traduit souvent par la présence de documentation, de règles écrites et explicites (Hornsby et Kuratko, 1990; Kok et Uhlaner, 2001 ; Schmid, 2002 ; Marlow, 2002 ; Nguyen et Bryant, 2004). Plus précisément, les pratiques que nous qualifions de formelles sont celles qui sont appuyées par des politiques écrites.

Cela dit, de manière générale, les résultats descriptifs relatifs à notre échelle de formalisation relatent une certaine formalisation des pratiques dans les entreprises d'économie sociale de notre échantillon. Les résultats les plus éloquents à ce sujet concernent l'utilisation de procédures et pratiques formelles pour l'évaluation de rendement, l'allocation d'une partie de la masse salariale à la formation, l'utilisation de descriptions écrites d'emploi, la présence de politiques et pratiques formelles pour le recrutement, la présence de politique de rémunération écrite et d'une échelle salariale ainsi que la présence de politiques formelles pour les employés. Conformément à notre échelle de formalisation, les organisations de notre échantillon adoptent environ six pratiques de GRH sur dix. La moitié de l'échantillon adopte moins six pratiques et l'autre moitié, plus de six pratiques (médiane = 6,50).

La présence de ces politiques écrites laisse entrevoir un certain degré de consolidation des entreprises d'économie sociale. Les écrits empiriques antérieurs nous disent effectivement que la formalisation peut être un signe de l'institutionnalisation et de la consolidation des organisations. Plus il y a croissance et pérennisation des entreprises sur le marché, plus celles-ci ont tendance à adopter des pratiques formelles (Meyer et Rowan, 1977 ; Marlow, 2002). Alors qu'auparavant, les auteurs prétendaient que la gestion en économie sociale était davantage basée sur l'intuition, l'informel et les principes de la bonne foi, aujourd'hui, nous constatons que ces organisations optent pour des politiques écrites, des plans stratégiques et des outils explicites (ex. : critères de sélection, échelle salariale, objectifs de travail, plan stratégique, etc.).

L'économie sociale est aujourd'hui un acteur majeur de la réalité socioéconomique. L'envergure du secteur s'accompagne de demandes et besoins accrus sur le plan des ressources et de la rentabilité (Vienney, 1994). L'introduction de la formalisation des pratiques et des mesures de contrôle s'y rattachant peut ainsi être considérée comme la conséquence et la réponse des entreprises par rapport à leur développement et à leur institutionnalisation.

Afin de mieux comprendre notre variable formalisation des pratiques, nous avons mis celle-ci en relation avec les variables de contrôle de l'étude. Ainsi, l'explication de la consolidation

des organisations que nous venons d'exposer est tout à fait cohérente avec les résultats exposés dans notre matrice de corrélation entre la formalisation et la taille des organisations. Les données de notre échantillon confirment l'existence d'une relation positive entre la taille des organisations et la formalisation des pratiques de GRH. Plus une organisation croît sur le plan de la taille, plus celle-ci a tendance à adopter des pratiques de GRH dites formelles. Quoique cette relation ne soit pas très élevée ($r = 0,268$ $p \leq 0,01$), elle confirme les propos des auteurs tels que Meyer et Rowan (1977), Hornsby et Kuratko (1990), Wagar (1998), Marlow, (2002) et Nguyen et Bryant (2004) qui ont, eux aussi, constaté une relation positive entre ces deux variables dans leur recherche respective.

Par contre, si nous comprenons la consolidation sous l'angle de l'année de fondation (l'âge des organisations), notre échantillon ne nous permet pas de confirmer l'étude empirique antérieure de Nguyen et Bryant (2004) réalisée au Vietnam. Ces derniers avaient observé une relation négative entre la formalisation des pratiques de gestion et l'âge des organisations, suggérant que les entreprises jeunes adoptaient davantage de pratiques formelles que les autres, plus âgées. Dans notre recherche, la matrice de corrélation ne décèle aucune relation significative entre l'âge des organisations et la formalisation des pratiques. Il ne semble pas y avoir de distinction entre les entreprises d'économie sociale de notre échantillon sur le plan de l'âge ou l'année de fondation et leur degré de formalisation. La consolidation ne semble donc pas nécessairement être une question d'âge pour les organisations d'économie sociale, du moins dans notre échantillon.

Le passage d'une gestion marginale intuitive à une gestion formelle peut toutefois être le reflet de la présence de pressions venant des bailleurs de fonds. Nous avons largement discuté de cette nouvelle réalité en début de ce mémoire. Les organisations d'économie sociale sont aujourd'hui des acteurs précieux dans la distribution des services aux citoyens. Le gouvernement décentralise ses activités et finance souvent ces organisations (Imagine Canada, 2005). Les résultats descriptifs démontrent que le gouvernement provincial constitue l'un des bailleurs de fonds les plus importants des entreprises de notre échantillon. Ceci confirme la relation entretenue entre de nombreuses organisations du secteur et le gouvernement. Avec l'étude de Richmond et Shields (2004) et celle de Gravel, Bellemare et

Briand (2007) qui expliquent l'impact de l'ingérence de l'État dans les organisations, nous pouvons nous imaginer que la présence accrue du gouvernement dans les entreprises de notre échantillon est en partie responsable de la formalisation de leurs pratiques.

Nos résultats témoignent par ailleurs de l'importance des revenus sur la formalisation. Plus l'organisation a des revenus élevés, plus celle-ci aura tendance à adopter des pratiques de GRH qui soient formalisées ($r = 0,265$ $p \leq 0,001$). Statistiques Canada (2004) nous disait effectivement que les entreprises mieux nanties avaient moins de difficultés sur le plan de la GRH que celles ayant moins de revenus. Nous pouvons penser que les ressources financières aident les organisations à se doter de personnel compétent, à développer des outils efficaces en GRH et à offrir des conditions de travail ainsi qu'une rémunération plus adéquate. Les revenus seraient donc une ressource non négligeable pour le secteur de l'économie sociale. Nos résultats démontrent que les revenus, la taille ainsi que l'âge de l'organisation sont corrélés positivement entre elles. Plus les organisations croissent et plus elles avancent en âge, plus elles ont tendance à avoir des revenus élevés.

La formalisation semble également se différencier selon les différents secteurs d'activité de notre échantillon. Puisque près de la moitié de notre échantillon constitue des CPE, nous nous sommes interrogés à savoir s'il existe une différence entre le fait d'appartenir ou non à un CPE. Une corrélation positive et significative se dégage entre ce secteur et la formalisation des pratiques. Plus précisément, il semble que les CPE tendent à une plus grande formalisation dans leurs pratiques de GRH que les non CPE. Ces observations supportent les résultats empiriques de Gravel, Bellemare et Briand (2007) qui ont effectué une étude sur les CPE. Ces derniers ont constaté une tendance à la formalisation des pratiques de gestion dans le secteur. Ils expliquent cette hausse de formalisation notamment par l'introduction d'une nouvelle politique publique destinée aux CPE au Québec. À la suite de la reconnaissance de l'économie sociale au Sommet socioéconomique de 1996, le gouvernement québécois a décidé de subventionner les salaires des services de garde, de créer le ministère de la Famille et de l'Enfance et de développer un réseau de CPE à faible coût. Ces transformations ont eu des répercussions peu banales dans ces organisations. Si elles bénéficient désormais d'une

source de revenus importante et plus stable, elles connaissent aussi une plus grande rigidité dans leurs modes de gestion.

Malgré qu'elles puissent également être considérées comme des entreprises d'économie sociale, les CPE ne semblent pas être représentatifs de l'ensemble des entreprises d'économie sociale à Montréal. Comme le stipulent Richmond et Shields (2004), nous soutenons que l'appui financier du gouvernement aux CPE du Québec puisse influencer la structure et la gestion de ces organisations. Important bailleur de fonds, le gouvernement exige assurément des conditions de rentabilité et des mesures de contrôle, lesquelles amènent les CPE à structurer de manière plus formelle leurs organisations et certaines de leurs pratiques de GRH. Or, les entreprises d'économie sociale ne reçoivent pas toutes ce genre de financement de la part du gouvernement. Les non-CPE agissent bien souvent dans des conditions de financement précaires.

D'après les porte-parole du CSMO (2006), les ressources accrues dont jouissent les CPE devraient être partagées aux autres secteurs afin de faire rayonner l'économie sociale. Une possibilité serait entre autres d'étendre le partenariat entre les entreprises d'économie sociale et l'État. Cette démarche pourrait favoriser les pratiques novatrices, les conditions de travail et par le fait même, la reconnaissance du secteur et de son apport au développement socioéconomique (Charpentier et Trépanier, 2006).

Si jusqu'à maintenant, nous notons une formalisation importante dans la plupart des entreprises d'économie de notre échantillon, il faut toutefois savoir que cela ne se généralise pas à l'ensemble des pratiques sur lesquelles les répondants ont été questionnés. Bien que nous ayons additionné les éléments de la formalisation sur une même échelle, l'étude des fréquences observées nous montre une différence entre les pratiques de GRH. Certaines pratiques semblent davantage formalisées que d'autres. Entre autres, un nombre important de nos entreprises n'ont pas développé de plan stratégique en matière de GRH, ni de plan stratégique d'organisation. Ceci rejoint en quelque sorte l'idée venant du Chantier de l'économie sociale, lequel affirme que l'horizon de la gestion en économie sociale est souvent à court terme. Les entreprises étant habituellement dans des conditions précaires, le

peu d'efforts consacrés à la l'élaboration de plan stratégique peut être la conséquence de l'importance de résoudre des problèmes plus immédiats. La planification stratégique exige aussi des ressources et de l'expertise que les entreprises ne disposent probablement pas. Dans son étude sur la stratégie dans le secteur à but non lucratif, Akingbola (2006) a été obligé de constater le manque de professionnels destinés ou outillés pour accomplir cette fonction. Or, les écrits récents en GRH soulignent l'importance indéniable de relier les pratiques de GRH à la stratégie (Saba, Jackson et Schuler, 2002). La GRSH vise effectivement la cohérence entre les pratiques de GRH et la direction, la vision et la stratégie (Kaufman, 2001)

La formalisation ne semble pas non plus être largement appliquée aux pratiques destinées aux bénévoles: peu d'organisations de notre échantillon disent avoir développé de politiques formelles envers les bénévoles. Nombreuses organisations ont des politiques de GRH pour les salariés, mais très peu d'entre elles ont des politiques de GRH pour les bénévoles. Contrairement à ce que certains pourraient croire, Davister (2006) nous dit que les politiques envers les bénévoles sont tout aussi importantes que celles pour les employés. Les bénévoles méritent une attention particulière notamment en raison de leur motivation, leur degré d'implication et le sens de leur travail dans les organisations d'économie sociale. Il convient donc de structurer et formaliser la gestion des bénévoles, ressources incontournables pour certaines organisations (Davister, 2006).

En résumé, notre hypothèse de recherche, laquelle postulait que les entreprises d'économie sociale formalisent aujourd'hui leurs pratiques de GRH, est en grande partie confirmée. Les entreprises d'économie sociale de notre échantillon tendent à adopter des pratiques qui sont régies par des politiques et des règles écrites.

Les pratiques sur lesquelles nous avons interrogé les répondants constituent d'ailleurs des pratiques de GRH connues dans le modèle de gestion traditionnel, c'est-à-dire qu'il est question de pratiques couramment enseignées dans les écoles de gestion et implantées dans les organisations publiques et privées. La formation, l'évaluation de rendement, la rémunération sont des exemples qui constituent effectivement les bases de la GRH (St-Onge et *al.*, 2004). Bien que notre étude n'en soit pas une de nature comparative entre les secteurs,

nous sommes tentés de croire que les entreprises d'économie sociale s'inspirent de la GRH des autres organisations pour se développer. Le fait d'offrir des formations à leur salarié, de procéder à des évaluations de rendement, de développer des plans stratégiques en GRH, d'établir une échelle salariale, d'utiliser des descriptions écrites d'emploi sont des pratiques courantes dans les autres entreprises. Si certains comme Davister (2006) entrevoient que les organisations d'économie sociale développent leur propre GRH en fonction de leurs particularités, nous sommes obligés ici d'affirmer que les entreprises de notre échantillon utilisent des pratiques qui sont connues et largement implantées dans les autres secteurs.

Par conséquent, il est adéquat d'analyser l'introduction de la formalisation des pratiques de GRH par le biais du concept de l'isomorphisme organisationnel, amené par Powell et DiMaggio (1991). Comme nous l'avons signalé en début de mémoire, l'isomorphisme organisationnel se réfère au processus par lequel des pressions amènent certaines parties de la population à se conformer ou à ressembler à d'autres parties qui font face aux mêmes conditions environnementales. Les organisations d'économie sociale semblent adopter des pratiques de GRH afin de répondre à des problématiques et à des besoins particuliers en GRH. Puis, au fil du temps, l'utilisation de ces pratiques de GRH mène à la reproduction et à la diffusion de pratiques similaires sur le marché. Les organisations semblent s'influencer mutuellement et l'adoption d'une pratique gagnante chez l'une incite les autres à faire de même (Akingbola, 2006). Cette homogénéité organisationnelle peut être le résultat de pressions mimétiques, normatives et coercitives.

Le cas des CPE en est un qui peut certainement illustrer ces idées. D'après notre étude, les CPE sont des organisations particulières en économie sociale. Nous avons vu que ce secteur d'activité tend à avoir davantage de ressources financières que les autres entreprises de Montréal et à être soumis à des règles particulières, notamment en gestion de la main-d'œuvre de la part du gouvernement québécois. Les CPE sont aussi ceux qui se caractérisent par une formalisation accrue sur le plan des pratiques de GRH. Institutionnalisées sur le territoire québécois, ces organisations sont assurées d'une plus grande légitimité et du même coup, ont de meilleures chances de survie. Cette situation n'est pas la même pour les autres organisations environnantes. Autour de ces CPE gravitent des entreprises d'économie sociale

plus précaires et à revenus modestes. Conformément à la théorie de l'isomorphisme organisationnel, nous pourrions expliquer l'introduction de la formalisation dans les organisations comme une pression mimétique et une pression résultant de la compétition.

Étant témoin des retombées positives des pratiques sur la performance et la pérennité du succès des autres organisations, les entreprises d'économie sociale environnantes sont incitées à faire comme les CPE. Elles ont vu que la formalisation a fourni aux CPE de nouvelles ressources ainsi qu'un réseau de professionnels connaissant bien les besoins du milieu. Elles constatent que la formalisation peut contribuer à augmenter l'influence des CPE auprès des instances gouvernementales (Gravel, Bellemare et Briand, 2007).

Qui plus est, la relation entretenue avec le gouvernement et les autres bailleurs de fonds participe également à l'homogénéité organisationnelle dans la mesure où ceux-ci exercent des pressions coercitives pour une performance financière et professionnelle. Pour ce faire, ils exigent des organisations qu'elles se conforment à des standards et à des règles formelles (Meinhard, Foster, Berger, 2004). Ainsi, il est probable que la formalisation des pratiques observées dans notre recherche soit le résultat de ces pressions coercitives associées à la théorie de l'isomorphisme organisationnel.

La formalisation et ses relations avec les variables de contrôle étant étudiées, nous poursuivons maintenant notre discussion avec notre seconde principale variable : la participation des employés.

4.2. Participation des employés

Notre étude avait pour but premier d'explorer la formalisation des pratiques de GRH en économie sociale. Puis, nous nous sommes donné comme second défi de vérifier l'existence de relation entre la formalisation et la participation des employés. Cette interrogation a surgi à la lecture de propos tenus dans la littérature scientifique. Plusieurs auteurs, dont Davister (2006) et Cunningham (1999) craignent que l'adoption de pratiques formelles en économie sociale puisse nuire aux valeurs de ce secteur, lequel se distingue par une démocratie collective et une participation élevée des employés. Avant de nous lancer dans

l'interprétation des résultats relatifs à cette relation, nous tenons ici à discuter des résultats descriptifs concernant la variable dépendante de notre seconde hypothèse de recherche, soit la participation des employés.

Dans le présent mémoire, nous avons étudié la participation des employés dans les entreprises d'économie sociale par le biais d'une échelle de Likert, établi en cinq points. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés notamment des échelles de Lazes et Savage (1996), Heller et de ses collaborateurs (1988). Nous avons questionné les répondants sur la participation des employés à l'égard de huit sujets de décision. Conformément aux auteurs susmentionnés, ces sujets peuvent aussi être compris sous un continuum, allant de plus opérationnel à plus organisationnel. De manière générale, nous pouvons nous attendre à ce que la participation des employés diminue au fur et à mesure que les sujets de décision regorgent d'importance sur le plan organisationnel (Heller et *al.*, 1988).

Dans notre étude, nous constatons un degré élevé de participation des employés tout au long de ces sujets de décision. Les moyennes et les médianes obtenues pour chacun des indicateurs de la participation nous indiquent plus précisément que, pour des questions relatives aux méthodes de travail, les employés ont une *influence*, c'est-à-dire qu'ils peuvent donner leur avis et les gestionnaires en tiennent compte dans la prise de décision. Pour des questions relatives au rythme du travail, à la coordination du travail, à la construction des équipes et aux activités de formation, les employés sont *consultés*. Ce degré de participation se distingue du premier mentionné par le fait que les décisions demeurent sous l'autorité des gestionnaires. Autrement dit, les employés peuvent donner leur avis, mais les décisions sont prises par les gestionnaires. Quant aux questions plus organisationnelles, relatives à la dotation et au financement, le degré de participation diminue. Les employés sont seulement *informés* par les gestionnaires. Ce degré ne s'étend cependant pas à toutes les questions plus organisationnelles car pour le plan stratégique, les employés redeviennent des agents *consultés* : ils peuvent donner leur avis, mais les décisions sont prises par les gestionnaires.

Cela dit, comme Heller et ses collaborateurs (1988), nous détectons une diminution de la participation des employés en fonction des sujets de décision. Quoique celle-ci soit légère,

nous observons par exemple une diminution entre les décisions reliées aux méthodes de travail et celles concernant le financement. Cependant, la hausse observée pour la participation à l'égard du plan stratégique contredit la règle générale. Si, normalement, la tendance veut que la participation diminue, dans notre échantillon, il semble que la participation est assez élevée, et ce, même pour des questions d'importance stratégique.

Déjà, ces résultats nous laissent croire que malgré l'introduction de pratiques ou de modes traditionnels en GRH, les entreprises d'économie sociale continuent à mettre de l'avant leurs valeurs, du moins, celles entourant le principe de la participation. Constaté une hausse au plan stratégique est un fait peu courant, lequel peut constituer un avantage compétitif important. De nombreuses recherches ont effectivement démontré les effets positifs que peut générer la participation des employés comme l'engagement, la satisfaction au travail, le sentiment de compétence et d'appartenance, etc. (Heller, Pusic, Strauss, Wilpert, 1998).

La consultation des employés au niveau des décisions d'ordre organisationnel, comme le plan stratégique, peut aussi être le reflet de la pénétration de quelques principes de la GSRH dans les entreprises d'économie sociale. Nous avons effectivement vu dans le cadre théorique que l'une des dimensions constituant les nouvelles tendances en GRH est l'importance de la participation des employés (Kaufman, 2001). La GSRH stipule que la participation des employés est un moyen pour les motiver à atteindre les buts organisationnels. Les employés sont dans ce cas considérés comme des ressources de grande valeur. La GSRH se veut le développement et l'implantation de plans pour favoriser et faire durer un avantage compétitif à l'organisation et ce, en gérant le personnel de manière à ce qu'il soit intégré à des pratiques de GRH synergétiques. Ainsi, la GSRH et la participation semblent des concepts interdépendants (Gervais, 2008).

De plus, le fait de constater un niveau de participation élevé dans les entreprises de notre échantillon, en plus de pratiques de GRH formelles, peut aussi rejoindre l'étude empirique de Kalleberg, Marsden, Reynolds, Knoke (2006). Ces derniers démontrent que les organisations américaines à but non lucratif adoptent de plus en plus des pratiques relevant du « High Performance Work System » (HPWO). Le HPWO est reconnu pour la mise en place de

comités de travail ou différents types d'équipes de travail ainsi que la promotion de la participation des employés à la prise de décision. Le HPWO s'inscrit en fait dans la logique de la GRSH et dans l'approche de gestion orientée vers l'engagement de Lawler (1992). L'idée est de considérer le personnel comme une ressource et une valeur ajoutée pour l'organisation. La motivation ainsi que l'engagement des employés envers l'organisation passent par leur participation, par la prise en considération de leur savoir et de leur jugement.

Comme pour la formalisation, afin de mieux comprendre la variable de la participation, nous avons procédé à des tests de corrélation avec les quelques variables de contrôle. Ces statistiques nous ont permis de constater une corrélation entre le fait d'appartenir ou non à un CPE et les indicateurs activités de formation ($r = 0,236$ $p \leq 0,05$) financement ($r = -0,213$ $p \leq 0,05$) et plan stratégique ($r = -0,205$ $p \leq 0,05$). La relation significative entre le fait d'appartenir à un CPE et la participation des employés à l'égard des activités de formation est positive, ce qui laisse entendre que les CPE accordent davantage de place à la voix de leurs employés pour ce sujet de décision que les non CPE. Pour ce qui est du financement, les résultats indiquent que la participation des employés est plus importante chez les non CPE que chez les CPE, avec une relation significative négative. La tendance est la même pour le plan stratégique. D'après notre recherche, les non CPE opteraient pour une plus grande participation des employés à l'égard du plan stratégique que les non CPE. Ces données supportent le fait que les CPE semblent se distinguer des autres entreprises d'économie sociale. Cette fois-ci, notre échantillon nous indique que les CPE tendent à une participation moindre que les non CPE. Sur trois des relations significatives observées, deux signalent une relation négative entre le fait d'appartenir à un CPE et les indicateurs de la participation des employés. Toutefois, il serait ici improvisé de dire que ces résultats sont occasionnés par la formalisation accrue observée dans les CPE. Les corrélations ne nous permettent effectivement pas de nous prononcer sur cette causalité. La discussion ultérieure à l'égard des régressions nous donnera plus de réponses à ce sujet.

Enfin, le tableau de corrélation sur la participation et les variables de contrôle relate également une autre relation significative, maintenant entre les revenus et la participation à l'égard du financement. Cette relation, de nature négative, signifie que plus les revenus de

l'organisation augmentent, plus la participation des employés à l'égard du financement diminue. Ces variables étant de même nature, en ce sens qu'elles se relient toutes deux au sujet des finances, nous apparaissent ici logiques. Une explication plausible serait de dire que plus les revenus augmentent, plus les questions et les décisions se complexifient, de telle sorte que moins l'opportunité de participer à l'égard de ce sujet se présente pour les employés. Cette idée va d'ailleurs dans le même sens que celle de Heller et de ses collaborateurs (1988) qui affirment que plus les sujets prennent de l'importance, plus les gestionnaires se réservent le pouvoir décisionnel.

Maintenant que nous avons analysé, de manière isolée, les résultats de chacune des variables à l'étude, il convient de se tourner vers les résultats relatifs à leur relation. Les pages restantes de ce chapitre s'attardent au second objectif de notre recherche, soit la relation entre la formalisation des pratiques et la participation. Nous discutons plus précisément de l'incidence de la formalisation sur la participation.

4.3. Relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés

Les modèles de régression vérifient l'incidence de la formalisation et des variables de contrôle retenues pour l'étude sur les huit différents indicateurs de la participation des employés. Dans les lignes qui suivent, nous nous attardons premièrement sur les données significatives. Nous nous concentrons ensuite sur les autres résultats en tentant de comprendre les raisons pour lesquelles les liens entre les variables se sont avérés non révélateurs.

Le modèle sur la participation des employés à l'égard de la construction des équipes est le premier qui s'avère déterminant. Une relation significative se dégage entre la formalisation des pratiques de GRH et cet indicateur de la participation. Le bêta obtenu étant positif, il semble que plus la formalisation augmente, plus la participation des employés à l'égard de la construction des équipes augmente aussi ($\beta = 0,173$ $p \leq 0,05$). Ce résultat nous amène à considérer la formalisation des pratiques de GRH sous un angle nouveau. Contrairement à notre hypothèse, la formalisation des pratiques de GRH ne semble pas nuire à la participation

dans les entreprises d'économie sociale de notre échantillon. Au contraire, ce modèle suppose qu'elle encourage la participation des employés.

Dans leur étude, Gravel, Bellemare et Briand (2007) ont noté des effets pervers à la formalisation des pratiques de gestion, mais ils ont aussi mis en lumière quelques effets positifs. En plus de permettre une meilleure stabilité sur le plan du financement, il semble que l'instauration de règles écrites par la formalisation permet une meilleure communication et organisation du travail. Ce faisant, nous pouvons penser que dans notre échantillon, la formalisation supporte et favorise la participation par l'encadrement qu'elle assure aux employés. Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, la formalisation peut avoir cette particularité d'être rassurante auprès du personnel. Elle indique la direction de l'organisation, la voie privilégiée pour atteindre les objectifs. La formalisation clarifie la structure et réduit l'incertitude (Armstrong, 2003). La formalisation des pratiques de GRH peut donc être bénéfique pour la participation à l'égard de la construction des équipes de travail, car les employés comprennent les objectifs. Des pratiques comme l'évaluation de rendement peuvent aider les employés à comprendre leurs objectifs individuels et organisationnels. Le fait de leur offrir des formations peut leur permettre de développer leurs compétences et les inciter à partager leurs connaissances entre eux, dans les équipes de travail. L'adoption de plan stratégique pour l'organisation et pour la GRH peut aussi favoriser la compréhension de la direction de l'organisation. Les employés en économie sociale étant souvent réputés pour être très attachés par la mission de l'organisation, l'adoption de pratiques de GRH peut accentuer leur motivation pour atteindre, collectivement leurs objectifs (McMullen et Schellenber, 2002).

Le modèle étudiant l'effet de la formalisation sur la participation des employés à l'égard des activités de formation relate aussi une relation significative. Le bêta obtenu étant encore une fois positif, nous démontrons ici une incidence positive de la formalisation sur l'indicateur de la participation. Plus la formalisation des pratiques de GRH augmente, plus la participation à l'égard des activités de formation augmente aussi. Plus précisément, lorsque la variable indépendante augmente d'une unité, la variable dépendante augmente de 0,131 ($\beta = 0,131$ $p \leq$

0,05). Ceci supporte d'ailleurs les résultats de la matrice de corrélation qui démontrent une corrélation positive significative entre ces deux variables.

Comme pour le modèle précédent, nous percevons ici que la formalisation des pratiques de GRH a un effet positif sur la participation. Nous pouvons penser que la formalisation des pratiques de GRH encourage la participation à l'égard de la formation puisque les entreprises de notre échantillon intègrent bien ces pratiques à leurs valeurs organisationnelles. Encore une fois, Gravel, Bellemare et Briand (2007) nous disent qu'il n'est pas rare que les CPE adoptent des mécanismes particuliers pour maintenir leurs valeurs, dont la participation et l'engagement. Ils ont remarqué que certains CPE mettent en place des mécanismes comme des formations, des ateliers sur la gestion des conflits, la créativité et d'autres activités pour entretenir les liens à l'intérieur des organisations. Ces innovations peuvent être des facilitateurs, des catalyseurs importants pour la participation des employés. Encore une fois, nous pouvons donc penser que la formalisation des pratiques, comme le fait d'offrir de la formation, d'établir une politique salariale ou autre pratique de GRH peut favoriser la participation. Les pratiques de GRH formelles peuvent être vues comme un moyen, un canal pour communiquer et transmettre les valeurs organisationnelles (Armstrong, 2003).

Le dernier modèle dans lequel nous trouvons une incidence significative de la formalisation des pratiques de GRH sur la participation est celui sur le sujet du plan stratégique. Dans le même sens que les autres modèles significatifs, l'incidence de la formalisation s'avère positive. Le bêta obtenu étant égal à 0,139 signifie que pour une augmentation d'une unité de la formalisation, la participation des employés à l'égard du plan stratégique augmente de 0,139 sur l'échelle ($\beta = 0,139$ $p \leq 0,05$).

L'effet de la formalisation des pratiques GRH sur la participation des employés à l'égard du plan stratégique s'avère toutefois plus déterminant lorsqu'il y a présence du secteur (appartenance à un CPE ou non) dans le modèle de régression. En se basant sur les indicateurs de Meyers, Gamist Guarino (2006), il est possible de percevoir ici l'effet d'une variable suppressive de telle sorte que le fait d'appartenir à un CPE ou non et la formalisation des pratiques expliquent mieux la variable dépendante que la formalisation à elle seule. En ce

sens, les organisations qui œuvrent dans un secteur différent de celui des services de garde et qui formalisent leurs pratiques de GRH semblent accorder plus de place aux employés pour les décisions à l'égard du plan stratégique. L'effet suppressif de l'appartenance à un CPE ou non supporte la tendance selon laquelle les CPE correspondent à un secteur particulier de l'économie sociale.

Si les trois modèles précédents montrent une relation significative entre la formalisation et la participation, aucune relation ne ressort des modèles vérifiant l'impact de la variable indépendante sur les méthodes de travail, le rythme du travail et la coordination du travail, la dotation et le financement. Tout se passe donc comme si la participation élevée notée sur ces sujets de décision relève d'autres facteurs que la formalisation.

Ces résultats peuvent être expliqués par les propos tenus par Dachler et Wilpert (1978) dans leur modèle sur la participation présenté dans le cadre théorique de ce mémoire. Ces auteurs expliquent que la participation des employés peut être le fruit d'une multitude de facteurs. Ils notent l'importance de variables organisationnelles comme celles que nous avons utilisées, mais aussi, les valeurs, les principes et les buts de l'organisation ainsi que les effets de la participation. Il est possible que des caractéristiques attribuables aux gestionnaires et aux employés puissent être d'importantes variables explicatives de la participation. En ce sens, nos modèles testés en régression entre la formalisation et les variables de contrôle n'ont pas le pouvoir d'expliquer entièrement la participation, car ils ne représentent que l'aspect organisationnel. Nous avons bien précisé que, dans notre mémoire, notre intérêt était de porter un regard organisationnel sur les entreprises d'économie sociale.

D'après Heller et ses collaborateurs (1988), la participation à l'égard du rythme du travail et celle à l'égard de la coordination du travail se réfèrent à des sujets auxquels il est, de manière générale, plus courant d'observer de la participation comparativement à des sujets plus organisationnels ou stratégiques. Ainsi, il est probable que, contrairement à ce que nous avons postulé en hypothèse, la formalisation n'ait aucun impact sur ces indicateurs. Qu'il y ait formalisation ou non, la participation pour ces sujets de décision demeure assez élevée

dans les entreprises d'économie sociale puisque celles-ci font de la participation un principe, une valeur centrale de leur mode de travail.

Le caractère non significatif obtenu entre ces indicateurs de la participation et la formalisation peut aussi être dû à d'autres facteurs, reliés aux particularités de la présente recherche et aux biais qui peuvent y être survenus. Les caractéristiques de l'échantillon, de la technique de collecte de données, de l'instrument de mesure sont autant d'éléments susceptibles d'avoir influencé les résultats. Nous discutons des biais et des limites de la recherche dans les pages suivantes de ce chapitre (voir 4.4. Limites de la recherche).

En somme, la présentation des résultats nous a permis de comprendre de manière approfondie les deux variables à l'étude. D'abord, nous avons vu que la formalisation est pratique courante dans la GRH des entreprises d'économie sociale de notre échantillon. Celles-ci affichent une moyenne de 6,23 pratiques sur 10 et une médiane de 6,50 pratiques sur notre échelle de formalisation. L'introduction de la formalisation à l'intérieur de ces organisations peut être le reflet de leur consolidation sur le territoire québécois. Nous avons effectivement confirmé que la formalisation est reliée positivement à la taille et aux revenus de l'organisation. Par ailleurs, il semble que la question du secteur soit aussi déterminante dans la mesure où l'appartenance à un CPE accentue la formalisation. Pour ce qui est de la participation, nous avons relevé l'importance de cette dimension dans notre échantillon : la participation des employés à la prise de décision est élevée, et ce pour l'ensemble des sujets de décision. Les répondants peuvent influencer la prise de décision pour les questions relatives aux méthodes de travail. Pour les sujets tels le rythme du travail, la coordination du travail, la construction des équipes et les activités de formation, les employés sont consultés. Ils peuvent donner leur avis, mais les décisions sont prises par les gestionnaires. Quant aux questions plus organisationnelles, relatives à la dotation et au financement, ils sont informés. Ce qui est toutefois particulier et peu commun, c'est la hausse de la participation pour les questions de plan stratégique. Les employés redeviennent des acteurs consultés. En plus de ces résultats, notre étude de la participation des employés nous a permis de constater des relations avec le secteur d'activité, le financement et les revenus. En dernier lieu, la discussion relative aux modèles de régression nous a permis de constater l'existence, quoique

partielle, de la formalisation des pratiques de GRH sur des indicateurs de participation. Les relations significatives exposent une incidence positive plutôt que négative entre les variables. Ainsi, il se pourrait que la formalisation des pratiques de GRH soit positive en économie sociale. Des explications plausibles sur lesquelles nous pouvons nous baser sont celles de l'encadrement et de la communication. Conformément aux récents écrits d'Armstrong (2003) et de Gravel, Bellemare et Briand (2007), la formalisation des pratiques de GRH permettrait un meilleur encadrement de la participation, dans la mesure où elle fournit une structure et une direction claire. Elle peut aussi être positive du point de vue de la communication de telle sorte que les pratiques de GRH constituent un canal de communication et de transmission des valeurs et des principes organisationnels. Les pratiques de GRH semblent donc non seulement bien intégrées aux valeurs organisationnelles mais elles les encouragent, du moins celles de la participation des employés à l'égard de la construction des équipes de travail, des activités de formation et du plan stratégique.

Notre hypothèse de recherche affirmant que la formalisation des pratiques de GRH est reliée négativement à la participation des employés se trouve donc infirmée. D'abord, nos résultats montrent que la formalisation des pratiques de GRH n'est pas fortement corrélée à tous les indicateurs de la participation étudiés. Puis, lorsque la relation s'avère significative, celle-ci est positive plutôt que négative.

Enfin, il faut ici comprendre nos résultats obtenus comme une indication de la variation de la participation des employés. Tel que nous l'avons exposé dans notre cadre théorique, la participation est un concept multidimensionnel complexe qui peut résulter de plus d'un facteur et qui est influencé par plusieurs variables organisationnelles, individuelles, sociales, historiques, etc. Notre recherche n'a pas la prétention d'élucider entièrement le concept de participation des employés dans les entreprises d'économie sociale. Notre but était plutôt de faire un premier pas, afin de contribuer dans une certaine mesure au développement des connaissances de la relation de la participation avec la formalisation en économie sociale.

Dans les dernières pages de ce chapitre, nous discutons des biais susceptibles d'avoir influencé les résultats de notre recherche ainsi que les implications pour les chercheurs et les praticiens en économie sociale.

4.4. Limites de la recherche

Nous sommes conscients que notre recherche peut comporter quelques biais et limites. La première limite que nous percevons est la présence susceptible d'un biais d'échantillonnage. Il est possible que les personnes qui ont répondu à notre enquête ne soient pas totalement représentatives de la population. Nous avons démontré que la répartition des secteurs d'activité dans notre échantillon est similaire à celle de la population. La représentativité semble valable à ce niveau. Le point sur lequel nous demeurons sceptiques est cependant le profil des organisations. Certaines d'entre elles nous ont effectivement retourné le questionnaire non complété en soulignant qu'elles ne pouvaient y répondre en raison de leur nombre restreint d'employés. Les organisations se composant de moins de cinq employés disaient ne pas se reconnaître dans le questionnaire. Or, il aurait été intéressant de recueillir leurs données afin de connaître les particularités de ces petites entreprises, d'autant plus que la littérature nous dit que l'économie sociale se compose majoritairement de ce genre d'entreprises. L'image que nous avons actuellement des entreprises d'économie sociale à Montréal n'est donc peut-être pas une image juste et représentative de l'ensemble de la population. Il vaut mieux demeurer prudent quant à la généralisation des résultats.

Il aurait été également souhaitable d'obtenir un plus haut taux de réponse. Sur les 587 questionnaires envoyés, nous avons obtenu 110 questionnaires valides. La technique de collecte de données que nous avons utilisée peut expliquer en partie ce taux de réponse. Le questionnaire électronique a peut-être des avantages, mais dans notre cas, il nous a aussi causé quelques ennuis. Premièrement, les coordonnées sont sujettes à changer. Les entreprises modifient leurs coordonnées sans nécessairement en informer la banque de données. Nous nous sommes donc retrouvés avec un grand nombre d'adresses périmées. Sur les 587 adresses, nous n'en avons rejoint qu'environ 400. Deuxièmement, les entreprises ne sont pas toutes dotées d'équipements informatiques. Certaines n'ont pas d'ordinateur,

d'autres n'ont pas le logiciel nécessaire pour télécharger le questionnaire. Les organisations qui n'ont pas réussi à obtenir le questionnaire en ligne devaient nous en informer afin que nous puissions leur envoyer une version papier du questionnaire par courrier postal. Nous pouvons donc supposer un certain taux d'attrition; il est possible qu'un nombre des entreprises qui n'avaient pas les outils pour répondre par voie électronique aient décidé de tout simplement abandonner l'étude. En bref, la technique de données que nous avons choisie comporte elle aussi ses limites en soi. La collecte par voie électronique a l'avantage de rejoindre un grand nombre de répondants à faible coût, mais elle génère aussi des complications d'ordre technologique qui sont parfois difficile à contourner.

A posteriori, nous réalisons aussi qu'il peut y avoir un biais relié à la mesure. Le choix de recoder les éléments dichotomiques en une échelle de mesure de type intervalle par addition a peut-être l'avantage de recueillir les informations de manière rapide auprès d'un grand nombre de répondants, mais il a aussi l'inconvénient de perdre un certain degré de précision à l'égard des données. Pour faire suite aux premiers résultats que nous avons recueillis, une prochaine étude devrait donc se concentrer sur une analyse qualitative de la GRH en économie sociale. L'entrevue serait par exemple une technique pertinente afin de saisir les particularités, les détails de chacune des entreprises. Ceci pourrait nous permettre d'enrichir les résultats et fournir davantage d'explications.

Un biais supplémentaire, relié de près au devis de recherche quantitatif que nous avons retenu pour l'objet de cette étude, est celui de l'aspect temporel. L'étude que nous présentons ici en est une qui propose une lecture des pratiques de GRH à un temps donné. Ainsi, nous pouvons difficilement nous prononcer sur l'évolution des pratiques de GRH. Est-ce que les pratiques de GRH sont le résultat d'un changement récent ou est-ce qu'elles sont implantées dans les organisations depuis un certain nombre d'années? La formalisation est-elle plus importante que par le passé? La participation est-elle en croissance ou en décroissance? La présente recherche ne peut prétendre répondre à ces questions. Il faut dire que compte tenu des contraintes de temps et des ressources disponibles et des contraintes, il n'était également pas dans nos objectifs d'adresser ces interrogations dans le cadre de cette recherche. Une étude

longitudinale, s'étalant sur une période de temps, serait une suggestion intéressante pour pallier à cette limite.

Enfin, un dernier biais que nous percevons dans notre recherche est un biais relié à la désirabilité sociale. Notre questionnaire s'adressant au principal responsable de la GRH dans les organisations interrogées, il est possible que celui-ci ait été tenté de donner une image améliorée de l'organisation. Par exemple, en regard de la participation, il leur a été demandé de décrire le niveau de contribution de leurs employés à la prise de décision. Probablement que quelques répondants ont surestimé le niveau de participation de leurs employés afin de rehausser l'image et la réputation de leur entreprise d'économie sociale.

4.5. Implications de la recherche

Au-delà de ses limites, notre recherche a des implications non négligeables. D'abord, elle dresse un premier tour d'horizon de la GRH et des pratiques de GRH en économie sociale au Québec. Nous ne possédions effectivement que très peu de connaissances sur les modes de GRH en économie sociale. Bien que ce mémoire ne présente qu'une partie du portrait des pratiques de GRH en économie sociale dans le cadre du mandat qui nous a été octroyé, les données descriptives nous informent de manière concrète sur les pratiques utilisées par les entreprises d'économie sociale à Montréal. Ceci n'avait jamais été fait par les études antérieures. Cette exploration participe donc à l'enrichissement des connaissances sur le secteur de l'économie sociale. La littérature scientifique sur le sujet est encore très peu développée.

Par ailleurs, les résultats obtenus à l'égard de la formalisation de la GRH font suite à ce qui a été étudié en gestion dans le secteur à but non lucratif en général. En introduction de ce mémoire, nous avons souligné que des aspects de la gestion, notamment le marketing, les finances et la gouvernance, ont été analysés dans les organisations à but non lucratif dans quelques études antérieures. L'une des conclusions de ces études est que le secteur connaît actuellement des transformations importantes. Le managérialisme semble s'introduire dans les organisations de telle sorte que les standards se resserrent, les outils et le personnel se font

de plus en plus spécialisés et les pratiques davantage formalisées. Alors qu'auparavant, ce secteur était réputé pour son autonomie de gestion, sa flexibilité et sa souplesse, maintenant nous y constatons l'infiltration d'une idéologie managériale orientée vers le contrôle, la qualité et la planification. Si ces observations ont été constatées dans des études portant sur le marketing, les finances et la gouvernance, aucune étude n'avait fait le point sur la GRH. Notre recherche apporte donc les détails sur un aspect supplémentaire de la gestion.

Une autre avancée réalisée par l'intermédiaire de cette recherche est l'étude de la relation entre la formalisation des pratiques de GRH et la participation des employés en économie sociale. Aucune étude n'avait déjà fait état de cette relation. Pourtant, les auteurs se font nombreux à tenir des propos sur les obstacles inhérents à l'introduction de pratiques formelles dans le secteur à but non lucratif. Les propos engagés par l'introduction du managérialisme décrits précédemment ont amené les auteurs à réfléchir sur les obstacles et les conséquences susceptibles de se manifester en réponse aux transformations du secteur. Lewis (1996), Cunningham (1999) et Davister (2006) sont de ceux qui croient que les nouveaux principes peuvent se heurter à l'idéologie du secteur, lequel est basé notamment sur la participation, la démocratie collective et l'autonomie de gestion. Les employés peuvent percevoir le changement comme menaçant et décourageant, puisque les valeurs et la mission sont au centre de la motivation intrinsèque et de la satisfaction du personnel. Cela dit, notre recherche a voulu répondre à une partie de ces interrogations. Si plusieurs ont manifesté leur intérêt et leurs questionnements vis-à-vis ce sujet, aucun n'avait vérifié l'incidence de la formalisation d'un point de vue organisationnel comme nous l'avons fait. À ce jour, nous pouvons dire que l'économie sociale ne semble pas largement menacée par la formalisation, du moins sur le plan de la participation. En effet, d'après nos résultats, la formalisation semble relativement bien s'intégrer à la GRH du secteur, la relation observée entre les deux variables étant positive plutôt que négative.

Enfin, cette étude a également ceci de bénéfique qu'elle met à profit l'échelle de mesure de participation de Lazes et Savage (1996) ainsi que Heller et ses collaborateurs (1988) dans un nouveau contexte qui est celui de la GRH en économie sociale. Tel que nous l'avons signalé précédemment, l'échelle de Lazes et Savage a été conçue dans une optique reliée aux

relations de travail plutôt qu'à la GRH. Notre étude l'a donc transformée, en s'inspirant des propos de Heller et ses collaborateurs, pour l'appliquer à la GRH en économie sociale.

Notre étude suscite aussi des réflexions pour les praticiens en économie sociale. D'une part, l'exploration des pratiques de GRH peut servir de base au développement d'outils destinés à soutenir et à conseiller les organisations. L'un de nos partenaires, le CÉSÎM, se veut justement un intermédiaire de taille pour soutenir, représenter et promouvoir l'économie sociale à Montréal. Les résultats que nous leur transférons leur permettront de parfaire leurs connaissances, plus précisément à propos des modes de GRH du secteur. Les observations, telles que le taux de roulement et le faible niveau d'ancienneté, peuvent aussi encourager les gestionnaires à bien ajuster leurs pratiques en fonction des problématiques cibles à résoudre. Le fait d'informer les gestionnaires des pratiques utilisées dans l'ensemble du secteur de l'économie sociale les incitera peut-être à réviser et à améliorer leurs pratiques de gestion. Enfin, la problématique que nous avons soulevée dans ce mémoire a une aussi une retombée pratique dans la mesure où nous encourageons les gestionnaires à intégrer leurs pratiques de GRH formelles de manière cohérente avec les valeurs organisationnelles et, par extension, avec les valeurs de l'économie sociale.

CONCLUSION

Le secteur de l'économie sociale, incluant les organisations à but non lucratif et les coopératives, a pris de l'expansion ces dernières années. Aujourd'hui, ces entreprises sont appelées à desservir un nombre important de services à la collectivité. Ces services sont le reflet des intérêts exprimés par la société civile, mais ils sont aussi des requêtes venant des instances gouvernementales qui transfèrent de plus en plus de mandats à des organismes décentralisés. L'essor de l'économie sociale a certes valu au secteur une vitalité et une reconnaissance accrues, mais il s'est aussi accompagné d'épineuses mutations. En outre, les entreprises d'économie sociale sont aux prises avec une croissance des demandes venant des bailleurs de fonds et de la compétitivité, laquelle se traduit notamment par des exigences de rentabilité, des standards de qualité ainsi que des règles et des procédures formelles. Les valeurs et l'autonomie de gestion pour lesquelles le secteur est honorablement réputé se voient donc lourdement menacées.

Certains auteurs ont constaté l'introduction des principes managériaux dans le secteur à but non lucratif en observant une utilisation importante de techniques et de pratiques formalisées, entre autres dans la fonction de marketing, de finances et dans les modèles de gouvernance. La présente recherche s'est donné pour objectif d'étudier la problématique dans une autre fonction de gestion : la GRH. Aucune étude n'avait jusqu'à maintenant posé son attention sur ce sujet.

Cette recherche s'insère dans un projet de recherche, lequel a été confié au CRISES, et en partenariat avec CÉSÎM, l'ARUC-ÉS et le RQRP. Le principal mandat octroyé était plus précisément de faire l'exploration de la GRH dans les entreprises d'économie sociale à Montréal. Cette visée ayant une portée assez large, pour l'objet de ce mémoire, nous avons choisi de nous concentrer sur une partie des résultats recensés. Conformément à la

problématique soulevée dans la littérature scientifique, nous désirions donc vérifier si les entreprises d'économie sociale adoptent aujourd'hui des pratiques de GRH formelles.

Pour répondre à ces objectifs de recherche, nous avons procédé à trois étapes fondamentales, lesquelles se sont traduites en trois chapitres dans le présent document. La définition des concepts ainsi que la présentation des théories sous-jacentes pertinentes nous ont permis de comprendre que les contours de l'économie sociale sont encore aujourd'hui assez flous. Le secteur peut être abordé sous plusieurs angles, et très peu des aspects de la gestion de ces organisations ont été explorés. Les auteurs admettent que le secteur connaît de grandes transformations sur le plan de la gestion, mais très peu s'attardent à vérifier les impacts de celles-ci. C'est pourquoi nous avons voulu tenter de déterminer l'incidence de la formalisation de la gestion sur une des valeurs de l'économie sociale, la participation des employés. Nous croyons que les entreprises d'économie sociale adoptent aujourd'hui des pratiques de GRH formelles et que cette formalisation peut en quelque sorte nuire à la participation des employés.

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons procédé à une enquête par voie électronique. Nous avons utilisé le questionnaire que nous avons réalisé, avec l'aide de nos partenaires, pour le projet de recherche sur le portrait de la GRH en économie sociale. Pour l'objet de ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur deux variables importantes de ce questionnaire, soit les échelles de formalisation et de participation. Pour la collecte de données, nous avons utilisé les répertoires des entreprises d'économie sociale de Montréal de nos collaborateurs. L'exploration de la population nous a permis de constater que les organisations s'inscrivent dans une variété de secteurs. En outre, nous comptons une proportion importante de CPE, des organisations œuvrant dans le secteur des services de garde.

À la suite du cadre méthodologique, nous avons exposé les résultats de la recherche. Nous avons premièrement fait état du portrait de l'échantillon. La comparaison des secteurs entre la population et l'échantillon, composé de 110 organisations, nous a permis de constater une certaine correspondance. Puis, nous avons également vu que les organisations sont pour la

majorité composées d'un effectif féminin, non syndiqué et assez scolarisé. Les organisations, surtout de petite taille (entre 10 et 19 employés), sont installées sur le territoire depuis une dizaine d'années et rapportent un revenu annuel moyen de 500 000\$. Pour ce qui est des modalités de travail, les contrats sont pour la plupart de type permanent temps plein ou temporaire temps partiel. Les données signalent en plus une ancienneté assez faible, ce qui concorde avec la problématique de taux de roulement rapportée dans de nombreuses recherches empiriques antérieures.

À l'égard des deux principales variables à l'étude, les informations descriptives nous informent de l'utilisation des pratiques formelles des entreprises de l'échantillon. Nous remarquons entre autres que les descriptions d'emploi, les politiques formelles destinées aux employés, l'offre de formation par l'employeur et l'évaluation de rendement sont des pratiques formelles assez courantes. Pour ce qui est de la participation des employés, son application semble aussi fréquente dans notre échantillon, et ce, pour une variété de sujets de décision. Les employés sont appelés à être des agents informés, consultés et même influents pour des sujets telles les méthodes de travail, la construction des équipes, les activités de formation, etc. Ce qui est frappant dans ces résultats, c'est l'importance constante de la participation des employés, d'une part, et la hausse de la participation pour les décisions à l'égard du plan stratégique, un sujet d'ordre organisationnel habituellement réservé aux gestionnaires, d'autre part.

Les résultats nous démontrent par ailleurs des relations intéressantes entre la formalisation et certains indicateurs de la participation. Les tableaux de corrélation nous laissent entrevoir déjà quelques relations entre ces deux variables et les variables de contrôle que nous avons retenues pour l'étude. Ces statistiques ont servi de préliminaires aux régressions que nous avons par la suite effectuées. Puis, de ces dernières sont ressorties trois relations significatives entre la formalisation et la participation. Contrairement à ce qui a été établi en hypothèse, la relation se veut toutefois positive plutôt que négative, de telle sorte que la formalisation favorise la participation. Ainsi, nous avons montré que la formalisation a une incidence positive sur la participation des employés à l'égard des équipes de travail, les activités de formation et le plan stratégique. Pour le plan stratégique, nous avons toutefois

souligné l'importance de considérer ce résultat avec vigilance car il semble a priori ne pas y avoir de corrélation entre la formalisation et cette variable dépendante. Une relecture des résultats nous a amenés à considérer la possibilité d'un effet suppressif dans le dernier modèle de régression de telle sorte que la formalisation ne semble avoir un impact significatif qu'en présence de la variable de contrôle CPE ou non.

Enfin, malgré les limites et les biais susceptibles d'avoir influé sur les résultats de la présente recherche, notre travail aura permis de contribuer au développement des connaissances dans la mesure où nous avons dressé une première vue d'ensemble sur les pratiques de GRH en économie sociale. Nous avons participé à la problématique selon laquelle les principes managériaux, se traduisant par la hausse de la formalisation de la gestion, s'immiscent dans le secteur. Par contre, contrairement à ce que nombreux auteurs craignent, notre recherche montre que ces transformations ne menacent pas la poursuite des valeurs du secteur, comme la participation. En fait, notre étude jette un regard nouveau sur la problématique en ce sens qu'elle démontre un aspect positif de la formalisation. L'adoption de pratiques formelles dans les entreprises d'économie sociale peut être bénéfique, car elle contribue à la reconnaissance et à la légitimité institutionnelle. Il semble aussi y avoir la possibilité de transmettre les valeurs à travers les pratiques de GRH. Celles-ci peuvent devenir un moyen de communication et de rassemblement pour les employés. Enfin, est rattaché à la formalisation un sentiment de sécurité, dans la mesure où l'ensemble des employés est encadré par des politiques et des règles claires et précises. Ils savent ainsi la procédure à suivre et la direction privilégiée par l'organisation.

Notre recherche se termine donc sur une note encourageante. Nous affirmons que les entreprises d'économie sociale ont bel et bien entrepris l'avenue du managéralisme, par le biais des pratiques de GRH, mais la relation entre la formalisation de ces pratiques et la participation des employés nous laisse croire que les entreprises d'économie sociale arrivent à bien gérer cette transformation. Les entreprises ne semblent pas renoncer à leurs valeurs centrales qui forment leur identité. Elles continuent à privilégier la participation des employés à la prise de décision.

Enfin, afin de parfaire ces connaissances, nous encourageons les chercheurs à poursuivre leurs recherches dans le domaine de l'économie sociale. Notre recherche ne constitue qu'une première étape dans le cheminement des connaissances de la GRH en économie sociale

Ce secteur est novateur et encore une foule d'informations méritent qu'on s'y attarde. Des études de nature qualitative seraient sans doute de grande valeur pour enrichir nos résultats. Les gestionnaires et les employés devraient être rencontrés afin de saisir les détails du terrain. Il serait notamment intéressant de recueillir des informations sur chacune des pratiques de GRH, isolément, et de sonder l'avis des employés à l'égard de leur participation à la prise de décision. Est-ce que ces derniers perçoivent leur participation de manière aussi importante que les gestionnaires le disent? Dans un autre ordre d'idées, nous proposons aussi d'aller explorer la question du taux de roulement, laquelle est soulevée dans les études antérieures et relevée nos résultats. Il y a lieu de s'interroger sur l'engagement des employés et leur rapport vis-à-vis des conditions de travail et le climat de travail. Connaître les raisons qui incitent une grande partie des ressources humaines à quitter les organisations d'économie sociale pourrait permettre le développement de solutions appropriées au secteur pour attirer, retenir et motiver le personnel.

ANNEXE A



Comité d'économie sociale
de l'Île de Montréal

Montréal, le 16 avril 2008

AU RESPONSABLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Madame, Monsieur,

En partenariat avec le Comité d'économie sociale de l'Île de Montréal (CÉSÎM) et le Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP), le Centre de recherche sur les innovations sociales CRISES réalise un projet de recherche sur le travail auprès des entreprises oeuvrant dans le secteur de l'économie sociale dans la région métropolitaine.

Depuis une dizaine d'années, l'économie sociale connaît une expansion importante au Québec. Or, nous ne connaissons que relativement peu de choses sur la façon de gérer de ces organisations. Entre autres, il existe peu d'information sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

L'objectif de notre recherche est d'explorer les activités de gestion de ressources humaines des entreprises d'économie sociale de Montréal. Vous trouverez ci-joint un questionnaire portant sur différentes dimensions, soit : la planification, l'évaluation de rendement, la formation, la dotation, la participation des employés, la rémunération ainsi que les conditions de travail.

Votre collaboration est essentielle à la réussite de cette étude qui permettra de mieux connaître les pratiques et pourra servir de base à l'élaboration d'interventions ou d'outils destinées à soutenir et à conseiller les entreprises du secteur. Nous vous demandons de répondre aux questions suivantes au meilleur de votre connaissance. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. **Une fois complété, merci de retourner votre formulaire selon les directives qui figurent sur votre questionnaire.**

Tous les renseignements recueillis ne seront utilisés qu'à des fins de recherche et demeureront strictement confidentiels. Seuls Denis Harrisson, directeur chercheur du CRISES et Mariline Comeau-Vallée, adjointe à la recherche candidate à Maîtrise en administration y auront accès. Dans les cas d'éventuelles publications, la confidentialité des informations sera également assurée par la présentation de données agglomérées. Enfin, les résultats globaux seront transmis à notre partenaire, le CÉSÎM, qui s'engage aux mêmes réserves. Une copie du rapport de recherche vous sera remise sur demande.

Merci de votre collaboration.

Denis Harrisson
Professeur, EGS UQÀM

Mariline Comeau-Vallée
étudiante MBA recherche ESG UQÀM

Danielle Ripeau
coordonnatrice CÉSÎM

ANNEXE B

Questionnaire

Recherche sur le travail auprès des entreprises d'économie sociale

CLE Inscrivez ici la clé d'identification que nous vous avons donnée dans le courriel

1. Identification

1.1 Nom de l'organisation :

1.2 Année de fondation :

1.3 Titre du poste du répondant :

1.4 Sexe du répondant :

☐ Homme ☐ Femme

2. Portrait général de l'organisation

2.1 Dans quel secteur l'organisation œuvre-t-elle? (le principal)

<input type="radio"/> Activités internationales	<input type="radio"/> Environnement (dont frappe)
<input type="radio"/> Alimentation	<input type="radio"/> Manufacturier
<input type="radio"/> Arts et culture	<input type="radio"/> Santé
<input type="radio"/> Habitation	<input type="radio"/> Services aux entreprises
<input type="radio"/> Commerce	<input type="radio"/> Services de garde
<input type="radio"/> Communication et technologies (dont médias communautaires)	<input type="radio"/> Services sociaux
<input type="radio"/> Sports et loisirs	<input type="radio"/> Éducation et recherche
<input type="radio"/> Tourisme	<input type="radio"/> Autres

2.2 Si 'Autres', précisez :

Pour les questions 2.3 à 2.9, si vous n'avez d'employés ou de bénévoles, inscrivez 0 dans les cases respectives. Ne laissez pas de champs de réponse vides.

2.3 Combien de salariés et de bénévoles l'organisation compte-t-elle? (en excluant les membres du Conseil d'administration)

	Hommes	Femmes
Salarié	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bénévoles	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.4 Combien de membres le Conseil d'administration compte-t-il?

	Hommes	Femmes
Membres	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.5 Combien de personnes ont quitté l'organisation durant la dernière année?

	Salarié	Bénévole
Nombre de personnes qui ont quitté	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.6 Quelle est la répartition des employés permanents et temporaires qui travaillent à temps plein et à temps partiel?

Les employés permanents sont des personnes n'ayant pas de date de cessation d'emploi déterminée alors que les employés temporaires ont une date de cessation d'emploi déterminée ou une entente concernant la durée de la période d'emploi. Les employés à temps plein sont des personnes qui travaillent habituellement 30 heures ou plus par semaine alors que les employés à temps partiel travaillent moins de 30 heures par semaine.

	à temps plein	à temps partiel
Employés permanents	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Employés temporaires	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.7 Combien d'employés sont âgés de ...

25 ans ou moins	<input type="text"/>
Entre 26 et 35 ans	<input type="text"/>
Entre 36 et 45 ans	<input type="text"/>
46 ans ou plus	<input type="text"/>

2.8 Combien d'employés ont ...

Moins de 2 ans d'ancienneté	<input type="text"/>
Entre 3 et 5 ans d'ancienneté	<input type="text"/>
Entre 6 et 10 ans d'ancienneté	<input type="text"/>
11 ans ou plus d'ancienneté	<input type="text"/>

2.9 Parmi les employés, combien détiennent les diplômes suivants? (approximativement)

DES (diplôme d'études secondaires)	<input type="text"/>
DEC (diplôme d'études collégiales)	<input type="text"/>
1er cycle universitaire	<input type="text"/>
2e, 3e cycle universitaire (maîtrise, doctorat)	<input type="text"/>

2.10 Les employés sont-ils syndiqués?

☐ Oui ☐ Non

2.11 Quel est le statut juridique de l'organisation?

☐ Coopératif ☐ Organisme à but non lucratif
☐ Autres

2.12 Si 'Autres', précisez :

2.13 L'organisation est-elle membre d'une association ou d'un regroupement sectoriel? (ex. Association québécoise des CPE)

☐ Oui ☐ Non

Si 'Non' : passer à la question 2.15

2.14 De combien de regroupement votre organisation fait-elle partie?

Local	<input type="text"/>
Régional	<input type="text"/>
Nationale	<input type="text"/>
Internationale	<input type="text"/>

2.15 Quel est le chiffre d'affaires de l'organisation?

- ☐ 30 000\$ ou moins
☐ 100 000 à 249 999\$
☐ 500 000 à 999 999\$
☐ 10 000 000\$ ou plus
- ☐ 30 001 à 99 999\$
☐ 250 000 à 499 999\$
☐ 1 000 000 à 9 999 999\$

2.16 Quels sont, par ordre d'importance, les principaux types de revenus de l'organisation? Numérotez : (1 étant le plus important)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Revenu de la prestation de biens ou de services | <input type="checkbox"/> Revenu de placements |
| <input type="checkbox"/> Commandites, dons d'entreprises ou levées de fonds | <input type="checkbox"/> Dons des particuliers |
| <input type="checkbox"/> Cotisations des membres | <input type="checkbox"/> Organismes de collectes de fonds et fondations communautaires |
| <input type="checkbox"/> Gouvernement fédéral | <input type="checkbox"/> Gouvernement provincial |
| <input type="checkbox"/> Administration municipale | <input type="checkbox"/> Autre institution publique |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

2.17 Si 'Autres', précisez :

2.18 Selon la dernière année où vous disposez d'états financiers vérifiés, l'organisation a-t-elle connu l'un ou l'autre des changements suivants?

	Oui	Non	Ne sais pas
Réduction de l'effectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recours à des travailleurs temporaires et/ou à temps partiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réingénierie (revoir les processus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Augmentation des heures supplémentaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaboration accrue avec d'autres entreprises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Augmentation de la rotation des postes de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.19 Si 'Autres', précisez :

2.20 Quelles sont, par ordre d'importance, les trois principales valeurs de l'organisation? (La première étant la plus importante)

2.21 L'organisation a-t-elle formulé par écrit une mission?

- ☐ Oui
 ☐ Non

2.22 Est-ce qu'un plan stratégique d'organisation a été élaboré?

- ☐ Oui
 ☐ Non

Si 'Non', passez à la question 2.24

2.23 Le plan stratégique de l'organisation comporte-t-il des critères ou indicateurs pour vérifier l'atteinte des objectifs?

- ☐ Oui
 ☐ Non

2.24 Comment caractériseriez-vous les relations des employés? (cochez votre position sur l'échelle ci-dessous)

1=Les relations avec nos employés sont avant tout basées sur l'engagement et le respect des règles organisationnelles.

5=Les relations avec nos employés sont avant tout basées sur leur performance et les règles du marché.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.25 Est-ce que l'organisation se considère comme une entreprise d'économie sociale?

☐ Oui ☐ Non

3. Structure et planification

3.1 D'après vous, quel degré d'importance la direction générale accorde-t-elle à la gestion des ressources humaines?

☐ Essentiel ☐ Important
☐ Plus ou moins important ☐ Peu important
☐ Pas important

3.2 Est-ce que l'organisation a élaboré un plan stratégique de gestion des ressources humaines?

☐ Oui ☐ Non

3.3 Laquelle des descriptions suivantes représente le mieux la fonction gestion des ressources humaines dans l'organisation?

La gestion des ressources humaines est...

☐ sous la responsabilité de plusieurs personnes, au sein d'un département spécifique à la gestion des ressources humaines. ☐ sous la responsabilité d'un seul professionnel au sein de l'organisation.
☐ sous la responsabilité partagée de plusieurs employés au sein de l'organisation (non pas au sein d'un département). ☐ traitée de manière plutôt informelle ou lorsque des problèmes surviennent.

3.4 Est-ce que l'organisation a élaboré des politiques, des procédures formelles et/ou écrites en matière de gestion des ressources humaines...

	Oui	Non	Ne s'applique pas
pour les salariés?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pour les bénévoles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5 Laquelle des descriptions suivantes représente le mieux la structure de l'organisation compte tenu des définitions suivantes?

Centralisée : un service ou une personne spécifique est responsable de l'élaboration des politiques et des prises de décision pour l'ensemble de l'organisation.

Décentralisée : chacun des services, des unités ou des départements de l'organisation formulent des politiques et sont impliqués dans les prises de décision.

	Centralisée	Décentralisée	Ne sais pas
La structure de l'organisation était par les années passées davantage...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La structure de l'organisation est maintenant davantage...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Évaluation de rendement

4.1 Est-ce que l'organisation procède à des évaluations de rendement auprès des employés de manière formelle? (ex. à l'aide d'objectifs de travail écrits, de formulaires ou d'autres outils d'évaluation, etc.)

☐ Oui ☐ Non

Si 'Non': passer à la question 5.1

4.2 Combien de fois par année l'organisation procède-t-elle à des évaluations de rendement auprès des employés?

4.3 Qui fait les évaluations de rendement auprès des employés? (Titre du poste)

5. Formation et développement

5.1 Quel est le pourcentage de salariés qui a reçu au moins une formation au cours l'année 2006? (ce nombre inclut les salariés à temps plein et à temps partiel)

%

5.2 Quel est le pourcentage de bénévoles qui a reçu au moins une formation au cours l'année 2006?

%

Si vous ne pouvez répondre à cette question, veuillez répondre à la question 5.3

5.3 Veuillez indiquer la raison pour laquelle vous n'avez pas inscrit de réponse à la question précédente.

☐ Ne sais pas

☐ Ne s'applique pas

5.4 Quel pourcentage les coûts de ces formations représentent-ils de la masse salariale?

%

Si vous ne pouvez répondre à cette question, veuillez répondre à la question 5.5

5.5 Veuillez indiquer la raison pour laquelle vous n'avez pas inscrit de réponse à la question précédente.

☐ Ne sais pas

☐ Ne s'applique pas

5.6 Quelles activités, parmi celles énoncées, l'organisation offre-t-elle à ses employés? Cochez : (plusieurs réponses possibles)

☐ Programme de planification de carrière individuelle

☐ Activités de formation

☐ Possibilité de promotion ou de transfert à l'interne

☐ Régime de retraite

☐ Régime d'assurance collective

☐ Programme d'aide aux employés (PAE)

5.7 Quelles sont les méthodes de formation les plus utilisées? (plusieurs réponses possibles)

☐ Coaching

☐ Entraînement à la tâche/compagnonnage

☐ Cours formels (ex cours magistraux enseignement programmé, cours par correspondance)

☐ Formations assistées par les technologies

☐ Discussions, séminaires

☐ Simulation

☐ Cercles de qualité

☐ Mentorat

☐ Démonstration

☐ Formations exigées pour certains titres professionnels

☐ Aucune formation

☐ Autres

5.8 Si 'Autres méthode de formation', précisez :

5.9 Quelles sont, par ordre d'importance, les activités entreprises par l'organisation pour planifier la relève? (1 étant le plus important)

☐ Transfert des connaissances (ex mentorat, coaching, cours formels...)

☐ Perfectionnement à long terme du personnel

☐ Identification des changements organisationnels envisagés

☐ Analyse du bassin de candidats externes disponibles

☐ Analyse des besoins de main-d'œuvre des autres organisations de l'industrie (comparaison)

☐ Analyse du potentiel des candidats internes

☐ Elaboration de stratégies nécessaires à la rétention et à la motivation des employés

☐ Identification des postes clés, soit ceux qui exercent une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques

☐ Aucune planification

☐ Autres

5.10 Si 'Autres', précisez :

6. Dotation

6.1 Des descriptions d'emplois écrites sont-elles utilisées dans les activités de recrutement ?

☐ Oui

☐ Non

6.2 L'organisation a-t-elle des politiques, procédures formelles et/ou écrites pour les activités de recrutement ?

☐ Oui

☐ Non

6.3 Quels sont, par ordre d'importance, les principaux critères de sélection ? (1 étant le plus important)

☐ Culture organisationnelle

☐ Partage des valeurs

☐ Expérience en économie sociale

☐ Expérience générale d'emploi (autre qu'en économie sociale)

☐ Formation académique

☐ Autres

6.4 Si "Autres", précisez :

6.5 Lequel des quatre groupes suivants est principalement visé dans les pratiques de gestion de diversité de main-d'œuvre lors du recrutement ? (ex. discrimination positive, favoriser l'embauche d'un certain groupe, etc.)

☐ Les femmes

☐ Les autochtones

☐ Les minorités visibles

☐ Les personnes handicapées

☐ Les quatre groupes également

☐ Ne s'applique pas

☐ Autres

6.6 Si "Autres", précisez :

7. Participation des employés

7.1 Est-ce que la direction communique régulièrement les valeurs, les buts et les politiques organisationnelles aux employés ?

☐ Oui

☐ Non

7.2 Quels sont les moyens utilisés pour transmettre l'information régulièrement à l'ensemble des employés ? (plusieurs réponses possibles)

☐ Bulletins d'entreprise

☐ Site intranet

☐ Séances d'information, conférences

☐ Affichage (ex. tableaux babillards)

☐ Films d'informations ou téléconférences

☐ Autres

7.3 Si "Autres", précisez :

7.4 De manière générale, les employés sont amenés à travailler en équipe... : (cochez votre position sur l'échelle ci-dessous)

☐ Jamais

☐ Rarement

☐ Occasionnellement

☐ Assez souvent

☐ Très souvent

7.5 De manière générale, quel est le niveau de confiance manifesté par la direction envers les employés? (cochez votre position sur l'échelle ci-dessous)

Pas confiante

Très Confiante

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

7.6 Pour chacune des activités énoncées, laquelle des descriptions suivantes représente le mieux la contribution des employés au processus décisionnel dans l'organisation?

1- Aucune ou peu d'information : Les employés sont peu ou pas informés par les gestionnaires.

2- Information : Les employés sont informés par les gestionnaires.

3- Consultation : Les employés peuvent donner leur avis mais les décisions sont prises par les gestionnaires.

4- Influence : Les employés peuvent donner leur avis et les gestionnaires en tiennent compte dans la prise de décision.

5- Coparticipation : Les employés participent à la prise de décision de façon conjointe avec les gestionnaires.

	1	2	3	4	5
Méthodes de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rythme du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La coordination du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La construction des équipes de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les activités de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La dotation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le financement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le plan stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.7 Est-ce que l'organisation évalue formellement le degré de satisfaction du personnel à l'égard de la qualité de vie du travail par des sondages ou par d'autres outils?

☐ Oui

☐ Non

8. Rémunération et incitation

8.1 Est-ce que l'organisation a établi une politique de rémunération écrite?

☐ Oui

☐ Non

8.2 L'organisation a-t-elle établi une échelle salariale pour les employés?

☐ Oui

☐ Non

8.3 Sur quelle base l'organisation s'appuie-t-elle pour procéder à des augmentations salariales? Cochez : (plusieurs réponses possibles)

☐ Ancienneté

☐ Rendement (compétences)

☐ Formation

☐ Collective (tous les employés en même temps)

☐ Selon une ou des politiques spécifiques

☐ Aucune possibilité d'augmentation salariale

☐ Autres

8.4 Si 'Autres', précisez :

8.5 Est-ce que l'organisation verse des primes ou des bonis aux employés?

☐ Oui

☐ Non

8.6 Quelles principales formes de reconnaissance sont utilisées dans l'organisation? (plusieurs réponses possibles)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Reconnaissances intangibles ou non monétaires (ex. féliciter, honorer, applaudir, etc.) | <input type="checkbox"/> Biens et/ou services (ex. restaurants, cadeaux, voyages, ...) |
| <input type="checkbox"/> Aménagement du travail (ex. flexibilité, congés, conciliation travail-famille, priorité sur le choix des vacances, ...) | <input type="checkbox"/> Rémunération variable (ex. avantages sociaux, primes, bonus, ...) |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

8.7 Si 'Autres', précisez :

9. Conditions de travail

9.1 Quel pourcentage les heures supplémentaires rémunérées représentent-elles de la masse salariale? (approximativement)

%

Si vous ne pouvez répondre à cette question, veuillez répondre à la question 9.2

9.2 Veuillez indiquer la raison pour laquelle vous n'avez pas inscrit de réponse à la question précédente.

- ☐ Ne sais pas ☐ Ne s'applique pas

9.3 Quel est le pourcentage d'employés réalisant des heures supplémentaires?

%

9.4 Quelles sont les mesures de flexibilité offertes aux employés?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Travail à domicile | <input type="checkbox"/> Semaine comprimée |
| <input type="checkbox"/> Télétravail | <input type="checkbox"/> Horaire variable |
| <input type="checkbox"/> Aucune | <input type="checkbox"/> Autres |

9.5 Si 'Autres', précisez :

9.6 Quels sont les principaux services offerts aux employés afin de favoriser l'équilibre travail-famille? (plusieurs réponses possibles)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Services de garde et d'aide aux soins de famille (ex. garderie, aide aux frais de garde, aide d'urgence, ...) | <input type="checkbox"/> Régimes de travail souples (ex. heures variables, semaines comprimées, travail à domicile, ...) |
| <input type="checkbox"/> Congés (ex. congés lors de la naissance/adoption, congés pour des raisons personnelles, ...) | <input type="checkbox"/> Aucune |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

9.7 Si 'Autres', précisez :

10. En conclusion

10.1 De manière générale, comment qualifieriez-vous l'efficacité* des activités suivantes dans votre organisation?

* Sachant que par "efficacité", on entend la capacité d'arriver à ses buts, de produire les résultats escomptés et de réaliser les objectifs fixés.

	Très insatisfaisante	Insatisfaisante	Plus ou moins satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante
Évaluation de rendement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation et développement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participation des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rémunération et incitation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conditions de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Commentaires

11.1 Désiriez-vous recevoir une copie de l'éventuel rapport de recherche?

☐ Oui

☐ Non

11.2 Est-ce que des aspects de la gestion des ressources humaines de votre organisation ont été oubliés?

Merci de votre collaboration !

BIBLIOGRAPHIE

- Akingbola, K. 2005. « Unionization and non-profit organizations », *Selected Papers from XLth Annual CIRA Conference*, p. 57-71.
- Akingbola, K. 2006. « Strategy and HRM in Non Profit Organizations: Evidence from Canada », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.17,no 10, p.1707-1725.
- Alatrasta, J., Arrowsmith, J. 2004. « Managing employee commitment in the not-for-profit sector », *Personnel Review*, vol.33, no 5-6, p.536-548.
- Azam, G. 2003. « Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières », *Revue de Mauss*, no 21, p.151-161.
- Armstrong, M. 2003. *A handbook of human resource management practice*, 9e ed., Londres: Kogan Page, 979 p.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., Coates, D. 1996. « It's a Small World : Managing Human Resources in Small Businesses », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, no1, p.82-100.
- Bartlett, C., Ghoshal, S. 1998. *Managing Across Borders*, 2^e ed., Londres : Hutchinson, 389 p.
- Bidet, E. 2003. « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale », *Revue du Mauss*, no 21, p.161-178.
- Billis D., Harris, M. 1992. « Taking the Strain of Change : U.K. Local Voluntary Agencies Enter the Post-Thatcher Period », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 21, no 3, p. 211-225.
- Block, P. 1987. « Empower Employees », *Training and Development Journal*, vol.41, no 4, p.34-39.
- Borden, N.H. 1964. « The Concept of Marketing Mix », dans , Michael John Baker, *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management*, p. 3-13. New York: Routledge.
- Borkowski, N. 2005. *Organizational Behavior in Health Care*, Mississauga: Jones & Bartlett Publishers, 428 p.

- Bosche, M. 2007. « Les salaires et la participation: participation, management participative, structures participatives », dans Steven G. Rogelberg, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, Californie : Sage Publications, p. 292-311.
- Bryson, J.M. 1994. « Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations », dans Robert D. Herman (dir.) et associés, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, sous la, p.154-183, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Canada, Imagine Canada. 2005. *Analyse comparative du secteur sans but lucrative et bénévole du Canada*, Hall, M.H., Barr, C.W., Easwaramoorthy, M., Sokolowski, S.W., Salamon, L.M., 1-55401-103-5, Toronto, 53 p.
- Canada, Ressources humaines et développement des compétences Canada. 2003. *Historique de l'équité en matière d'emploi*. En ligne. www.travail.gc.ca
- Canada, Statistiques Canada, Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales secteur de la statistique du commerce et des entreprises. 2004. *Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (ENONB)*, 61-533-XIF, Ottawa, Ministre de l'Industrie, 85 p.
- Canada West Foundation. 1999. « Strings Attached : Non-profits and their Funding Relationship with Government », *Canada West Foundation Research Bulletin*, vol. 4, p.1-16.
- Chantier de l'économie sociale. 2002. *Les CPE, c'est acquis. Rencontres régionales, forum nationale, sur les centres de la petite enfance*, Montréal : Chantier de l'économie sociale, 43 p.
- Chantier de l'économie sociale. 1996. *L'économie sociale : Définition*. En ligne. <http://www.chantier.qc.ca/>
- Chantier de l'économie sociale. 2007. *Economie sociale Québec : Répertoire des entreprises d'économie sociale et organismes liés*. En ligne. (<http://economicsocialequebec.ca>).
- Charpentier, C., Trépanier, O. 2006. *Document préparatoire au Sommet de l'économie sociale : Travailler solidairement*, Montréal : Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO), p.118 p.
- Chaves, R., Sajardo-Moreno, A. 2004. « Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p.139-161.

- Comeau, Y., Paquet, R. 2007. *Syndicalisation et économie sociale*, Montréal : Éditions St-Martin, 123 p.
- Connolly, P. 2006. « Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland », *Irish Journal of Management*, vol. 26, no 2, p. 129-147.
- Cornforth, C. 2004. « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations : A Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p.11-32.
- Coutrot, T. 1998. « Le puzzle du post fordisme », Chap. dans *L'entreprise néo-libérale : nouvelle utopie capitaliste*, p.19-40. Paris : La Découverte.
- Creswell, J. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Californie: Sage Publications, 227 p.
- Cunningham, I. 1999. « Human Resource Management in the Voluntary Sector : Challenges and Opportunities », *Public Money and Management*, avril-juin, p. 19-25.
- Dachler, H.P., Wilpert, B. 1978. «Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation », *Administrative Science Quarterly*, vol.23, no 1, p.1-39.
- D'Amours, M. 2006. *L'économie sociale au Québec*, Montréal : Éditions St-Martin, 150 p.
- Dart, R. 2004. « Being Business-Like in a Nonprofit Organization : A Grounded and Inductive Typology », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 2, p. 290-310.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P., Wright, P.M. 2005. « Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry matter? », *Academy of Management Journal*, vol.48, no 1, p.135-145.
- Davister, C. 2006. « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers de la Chaire Cera*, vol. 1, no 1, p.1-86.
- Defourny, J., Monzon Campos, J.L. 1992. *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique*, Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 459 p.
- Delaney, J.T., Huselid, M.A. 1996. « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », vol. 39, no 4, p.949-969.
- Delery, J.E., Doty, D.H. 1996. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions ». *Academy of Management Journal*. vol. 39. no 4. p.802-835.

- Delley, J.D. 1997. « Nouvelle gestion publique : Quand l'État se donne les moyens de son action » dans *Nouvelle gestion publique : chances et limites d'une réforme de l'administration*, (Sion, 2-4 octobre 1996) Colloque organisé sous la direction de l'Institut universitaire Kurt Bôsch et le Centre d'étude, de technique et d'évaluation législatives de l'Université de Genève, p. 1-15.
- Desroche, H. 1983. *Pour un traité d'économie sociale*, Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 254 p.
- Dicke, L.A., Ott, J.S. 2003. « Post-September 11 Human Resource Management in Nonprofit Organizations », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 23, no 2, p.97-113.
- Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E., Schuler, R.S. 2002. *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Saint-Laurent : Éditions du Renouveau pédagogique, 713 p.
- Drehmer, D.E., Belohlav, J.A., Coye, R.W. 2000. « An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach », *Group & Organization Management*, vol.25, no 4, p.397-418.
- Drucker, P.F. 1990. *Managing the Non-Profit Organization Practices and Principles*, New York: Harper Collins, 235 p.
- Drucker, P.F. 1993. *How to Assess your Nonprofit Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 34 p.
- Emmanuele, R., Higgins, S.H. 2000. « Corporate Culture in the Nonprofit Sector: A Comparison of Fringue Benefits with the For-Profit Sector », *Journal of Business Ethics*, vol.24, no 1, p. 87-93.
- Evans, J. R., Mathur, A. 2005. « The value of online surveys ». vol. 15, no 2, *Internet Research*, p.195-219
- Ferguson, K.E., 1984. *The Feminist Case against Bureaucracy*, Philadelphie: Temple University Press, 286 p.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., Muller- Camen, M. 2004. « The Dynamics of Central Control and Subsidiary Anatomy in the Management of Human Resources: Case Study Evidence from US MNCs in the UK ». *Organization Studies*, vol. 25, no 3; p.363-391.
- Ferris, G.R., Hochwater, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., Frink, D.D. 1999., « Human Resource Management: Some New Directions », *Journal of Management*, vol.25, no 3, p.385-415.
- Foudriat, M. 2005. *Sociologie des organisations*, Paris : Pearson Education France, 333 p.

- Fricker, S., Galesic, M., Tourangeau, R., Yan.T. 2005. « An Experimental Comparison of Web and Telephone Surveys », *Public Opinion Quaterly*, vol.69, no 3, p.370-392.
- Gauthier, B. (dir.) 1992. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 2^e ed., Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 584 p.
- Gervais, A.-M. 2008. *Les entreprises canadiennes optant pour la gestion stratégique des ressources humaines font-elles appel à la gestion participative?*, Université du Québec à Montréal, 220 p.
- Goerke, J. 2003. « Taking the Quantum Leap: Nonprofits are now in Business. An Australian Perspective », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, no 4 p.317-327.
- Guest, D.E. 1990. « Human Resource Management and the American Dream », *Journal of Management Studies*, vol.27, no 4, p.377-397.
- Gravel, A.R., Bellemare, G., Briand, L. 2007. *Les centres de la petite enfance : un mode de gestion féministe en transformation*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 184 p.
- Harel, G.H., Tzafrir, S.S. 1999. « The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm », *Human Resource Management*, vol. 38, no 3, p.185-199.
- Harrison, D., Gervais, A.M. 2007. « La gestion des ressources humaines et les relations de travail dans le secteur de l'économie sociale », *Les Cahiers du Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES)*, no ET0704, p.1-38.
- Heller, F., Yulk, G. 1969. « Participation, Managerial Decision-Making, and Situational Variables », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no 3, p.227-241.
- Heller, F., Drenth, P., Koopman, P., Rus, V. 1988. *Decisions in Organizations*, Londres: Sage Publications, 250 p.
- Heller, F., Pusics, E., Strauss, G., Wilpert, B. 1998. *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford: Oxford University Press, 294 p.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.E. 1990. « Human Resource Management in Small Business : Critical Issues for the 1990s' », *Journal of Small Business Management*, vol. 28, no 3, p.9-18.
- Ivanovic, A., Collin, P.H. 1997. *Dictionary of Human Resources & Personnel Management*, 2^e ed., 248 p.

- Kalleberg, A.L., Marsden, P., Reynolds, J., Knoke, D. 2006. « Beyond profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices », *Work and Occupations*, vol.33, no 3, p.271-302.
- Kaplan, R.S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, no 3, p.353- 370.
- Kaufman, B.E., 2001. « The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations », *Human Resource Management Review*, vol. 11, no 4, p.505-533.
- Kok, J., Uhlaner, L.M., 2001. « Organization Context and Human Resource Management in Small Firm », *Small Business Economics*, vol. 17, no 4, p.273-291.
- Konrad, A.M., Linnehan, F. 1995. « Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p.787-820.
- Kotler, P., Filiatrault, P., Turner, R.E. 2000. *Le management du marketing*, Montréal : Gaëtan Morin,
- Laville, J.L. 1994. *L'économie sociale : une perspective internationale*, Paris : Desclée de Brouwer, 334 p.
- Lawler III, E.E. 1988. « Choosing an Involvement Strategy », *Academy of Management Executive*, vol. 2, p.197-204.
- Lawler III, E. E. 1992. *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 371 p.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. et Ledford, G. E. 1995. *Creating High Performance Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 186 p.
- Lazes, P., Savage, J. 1996. « A union strategy for saving jobs and enhancing workplace democracy », *Labor Studies Journal*, vol. 21, no 2, p. 96-121.
- Lelouvier, G. 2004. « L'empowerment ». dans Castro Dana, *Les interventions psychologiques dans les organisations*, Paris : Dunod, p.71-73.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L.S., Drake, B. 2009. « Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field », *Human Resource Management Review*, vol. 19, p.64-85.

- Lévesque, B. 2007. « Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007) », *Cahier du CRISES Collection études théoriques*, no ET0703, p.1-91.
- Lewis, J. 1996. « What does contracting do to voluntary agencies? », dans Billis, D., Harris, M. (eds), *Voluntary Agencies: Challenges of Organization and Management*, p.1-11, London: Macmillan.
- Lewis, M. 2000. «Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide», *Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p.760-776.
- Lind, D.A., Marchal, W.G., Mason, R.D., Gupta, S.D., Kabadi, S., Singh, J. 2007. *Méthodes statistiques pour les sciences de la gestion*, Montréal: Chenelière McGraw-Hill, 732 p.
- Locke, E.A., Schweiger, D.M. 1979. « Participation in Decision-Making: One More Look », *Research in Organizational Behavior*, vol.1, p.265-339.
- Lussier, Y. 2005. *Méthodes de recherche, notes de cours psychologie*, Université du Québec à Trois-Rivières, 94 p.
- Mahé de Boislandelle, H. 1998. *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils*, Paris : Economica, 517 p.
- Malo, F. B., Grenier J. N. 2008. *La nouvelle gestion publique et la transformation du Réseau québécois de la santé et des services sociaux entre 1987 et 2007. Quels impacts pour les diverses parties prenantes?*, en ligne : <http://www.cira-acri.ca/docs/workingpapers/TexteACRI2007z6FBMJNG.pdf>,
- Marlow, S. 2002. « Small Business Personnel Practices », *Journal of Small Business Management*, vol. 22, no 4, p.1-8.
- McDonald, R.E. 2007. « An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations : The Role of Organizational Mission », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.36, no 2, p.256-281.
- McMullen, K., Schellenberg, G. 2002. « Mapping the Non-profit Sector », *Research Series on Human Resource in the Non-profit Sector*, no 1, p. 1-75.
- McMullen, K., Schellenberg, G. 2003. « Job Quality in Non-profit Organizations », *Research Series on Human Resource in the Nonprofit Sector*, no 2, p.1-57.
- McMullen, K., Schellenberg, G. 2003. « Skills and Training in the Non-Profit Sector », *Research Series on Human Resource in the Non-profit Sector*, no 3, p.1-68.

- McMullen, K., Brisbois, R. 2003. « Coping with change: Human Resource Management in Canada's Non-profit Sector », *Research Series on Human Resource in the Non-profit Sector*, no 4, p.1-60.
- Meinhard, A.G., Foster, M. K., Berger, I. E. 2004. « The Process of Institutional Isomorphism in Ontario's Voluntary Sector », *Working Paper Series*, no 26, 13 p.
- Merrien, F.X. 1999. « La Nouvelle Gestion publique: un concept mythique » *Lien social et Politiques*, no 41, p.95-103.
- Meyer, J.W., Rowan, B., 1977. « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, p.340-363.
- Meyers L.S., Gamst G., Guarino, A.J. 2006. *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 722 p.
- Mitchell, T.R. 1973. « Motivation and Participation: An Integration », *Academy of Management Journal*, vol.16, no 4, p.670-679.
- Moyer, M.S. 1994. « Marketing for Nonprofit Managers », dans Robert D. Herman (dir.) et associés, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, p. 249-278, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Murphy, K.R. 2002. « Using Power Analysis to Evaluate and Improve Research », dans S.G. Rogelberg (ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*, p. 119-138. Massachusetts: Blackwell Publishers,
- Nguyen, T.V., Bryant, S.E. 2004. « A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam », *International Small Business Journal*, vol. 22, no 6, p. 595- 618.
- Paquet, R., Najem, E. 2006. « Une analyse de la qualité des emplois et des pratiques de gestion dans les entreprises à but non lucratif au Canada », *Économie et Solidarités*, vol.37, no 1, p.126-142.
- Paquet, R., Comeau, Y. 2007. *Syndicalisation et économie sociale*, Anjou : Éditions Saint-Martin, 123 p.
- Parry, E., Kelliher, C. 2009. « Voluntary Sector Response to Increased Resourcing Challenges », *Employee Relations*, vol. 31, no 1, p.9-24.
- Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., Tyson, S. 2005. « Comparing HRM in the Voluntary and Public Sectors », *Personnel Review*, vol. 34, no 5, p.588-624.
- Peterson. R.A. 1995. « Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach ». *Recherche et applications en marketing*, vol. X, no 2/95, p.75-88.

- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, 478 p.
- Quinn, R.E et Cameron, K.S. 1988. *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge: Ballinger, 334 p.
- Richmond, T., Shields, J. 2004. « NGO Restructuring : Constraints and Consequences », *Canadian Review of Social Policy*, vol.53, p.53-67.
- Saunders, R. 2004. « Passion and Commitment under Stress: Human Resources Issues in Canada's Non profit sector - A synthesis Report », *Research Series on Human Resource in the Non-profit Sector*, no 5, p.1-89.
- Scieur, P. 2005. *Sociologie des organisations*, Paris: Armand Colin, 180 p.
- Schmid, H. (2002). Relationships Between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations, *Public Personnel Management*, vol. 31, 377-398.
- Schuler, R., Jackson, S. 1987. « Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices », *Academy of Management Executive*, vol. 1, no 3, p.207-219.
- Schuler, R., MacMillan, I.C. 1984. « Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices », *Human Resource Management*, vol.23, no 3, p.241-255.
- Smith, T.M. 2007. « The Impact of Government Funding on Private Contributions to Nonprofit Performing Arts Organizations », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 78, no 1, p.137-160.
- Sowa, J.E., Selden, S.C., Sandfort, J.R. 2004. « No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.33, no 4, p. 711-728.
- Speitzer, G.M. « Empowerment ». 2007 dans Steven G. Rogelberg, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, p.202-205, Californie : Sage Publications.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A. 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e ed., Montréal : Éditions Gaëtan Morin, 706 p.
- Taylor, F.W. 1967. *La direction scientifique des entreprises*, Verviers : Marabout, 317 p.
- Trottier, M. 2003. *La participation des employé(e)s en entreprise : levier de l'engagement organisationnel*. Université du Québec à Montréal. 186 p.

- Tremblay, D.G., Najem, E., Paquet, R. 2006. « Articulation emploi-famille et temps de travail: De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? », *Note de recherche 2006-02 de la chaire de Recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, Université du Québec à Montréal, 28 p.
- Vienney, C. 1994. *L'économie sociale*, Paris : La Découverte, 125 p.
- Wagar, T.H., 1998. « Determinants of Human Resource Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada », *Journal of Small Business Management*, vol. 36, no 2, p.13-23.
- Wagner III, J.A. 1994. « Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence », *Academy of Management Review*, vol.19, no 2, p. 312-325.
- Westhead, P., Storey, D. 1996. « Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link so Weak? », *International Small Business Journal*, vol. 14, no 4, p.13-24.
- Youssofzai, F. sous la dir. de M. Bédard et la codirection de T.Hafsi et B. Lévesque 2000. «La gestion stratégique des organisations non-productrices-de profit », *les Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, p. 1-75.